

Tartu Ülikool

Majandusteaduskond

Rainek Kuura

**SUHTEVÕRGUSTIKUST ÕPPIMISE PARENDAMINE
LAEVAKAITSETEENUST OSUTAVAS ETTEVÕTTES
ABURGUS OÜ**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: Vanemteadur Tiia Vissak

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ „ 2015. a

Rahvusvahelise ettevõtluse ja innovatsiooni õppetooli juhataja professor Urmas Varblane

.....

(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. SUHTEVÕRGUSTIKE JA NENDES ÕPPIMISE TEOREETILISED ALUSED ...	8
1.1 Suhtevõrgustike olemus ja ettevõtetevahelised suhted nendes	8
1.2 Organisatsiooni õppimine.....	20
1.3 Õppimine ettevõtetevahelistes suhtevõrgustikes	27
2. ETTEVÕTTE ABURGUS OÜ SUHTEVÕRGUSTIK JA ÕPPIMINE SELLES ..	36
2.1 Töö metoodika ja ettevõtte Aburgus OÜ tegevuse olemus	36
2.2 Ettevõtte Aburgus OÜ suhtevõrgustik ja selles toimuv õppimine	43
2.3 Ettepanekud ettevõtte Aburgus OÜ suhtevõrgustikust õppimise parendamiseks	56
KOKKUVÕTE.....	62
VIIDATUD ALLIKAD	66
LISAD	74
Lisa 1. Håkanssoni ja Johansonini soovitused suhte loomiseks	74
Lisa 2. Praktikaülesanne.....	76
Lisa 3. Praktikaaruande kokkuvõte	77
Lisa 4. Laevakaitseteenuse tegevusvaldkonna tutvustus	84
Lisa 5. Aburgus OÜ tutvustus	89
Lisa 6. Poolstruktureeritud intervjuu teemad ja suunavad küsimused	93
Lisa 7. Aburgus OÜ suhtevõrgustiku analüüsi maatriks (näidis)	96
SUMMARY	97

SISSEJUHATUS

Rahvusvaheline ettevõtluskeskkond on konkurentsitihe ja muutuv, selles toimetulek on üheks võtmeülesandeks paljudele väikeettevõtetele. Uute turgude ja tingimustega kohanemiseks peavad ettevõtted õppima ning seeläbi keskkonnamuutustele reageerima. Piraadiohtlikes vetes laevakaitseteenust pakkuv turvaettevõtte ei saa endale eksimusi lubada, tegutsema peab kiiresti, kuid mitte kiirustades. Otsustada tuleb teadlikult ja tegevus peab ennetama muutusi keskkonnas. Vastaseks ei ole ainult piraadid, toime peab tulema ka väga tiheda konkurentsi ning keerulise keskkonnaga. Teistelt õppimiseks ja enda vigade vältimiseks pakub häid õppimisvõimalusi ettevõtte suhtevõrgustik, mis on seda olulisem õppimise allikas, kui tegutsetakse kaugel ning keerulisel turul.

Muudatustega kaasas käimiseks ning arendustööks peavad kõik ettevõtted pidevalt õppima. Suhtevõrgustikud pakuvad keskkonna kohta aktuaalset ja asjakohast teavet ning see muudab ärisuhted ettevõtete jaoks oluliseks õppimisvahendiks. Ettevõtte õppimine võib jääda rahvusvahelistumise protsessi sisse, see hõlmab endas isikute poolt keelte ja kultuuri õppimist, organisatsioon tervikuna õpib võõrastes riikidest opereerimist. Õppimine võib samuti toimuda siis, kui eksportivad ettevõtted õpivad oma välismaiste klientide käest, ja ka vastupidi, kui ettevõtted õpivad välismaiste tarnijate käest. Samuti on uued või muutunud tooted õppimise ja uue teadmise tulem. Muudatused võivad väljenduda nii tootes kui tootmisprotsessis ja seda nii suhtest tarnija kui kliendiga, tihti peale väljendub õppimine ka teadmises, kuidas kohandada või rakendada olemasolevat toodet ja tehnoloogiat. (Håkansson, Johanson 2001: 1–5)

Organisatsiooni õppimine on oluline, see soodustab innovatsiooni ettevõttes ja loob võimalused eduks. Õppimiseks peab ettevõtte juhtkond ühendama oma organisatsiooni väliskeskkonnaga. Selleks tuleb laiendada organisatsiooni piire ja luua ühendused teiste ettevõtete, klientide asutuste ja konkurentidega. Hästi ühendatud firma on võimeline

omandama teadmisi väljastpoolt, eriti oma klientidelt ja konkurentidelt. Teiste ettevõtetega tihedalt suheldes õpivad firmad ka arenevate turgude ning tehnoloogiate kohta. Õppida saab ka oma tarnijatelt, konsultantidelt, ülikoolidelt ja teistelt agentuuridelt. (Omer 2012: 48)

Suhteõrgustikust õppimine on olnud aktuaalne uurimisvaldkond aastaid (Liebskind *et al.* 1996; Håkansson, Johanson 2001; Tsai 2011; Mason *et al.* 2012). Erinevad autorid tajuvad võrgustikest ja suhetest õppimise uurimisel paljude tegurite ühismõju, oluliseks peetakse holistlike uurimistööde jätkamisega erinevates valdkondades. Näiteks Alcacer ja Oxley (2014) näevad edasise uurimissuunana globaalses tarneketist toimuva õppimise täiendavat uurimist ning Klerkx ja Proctor (2013) soovivad jätkata nõustamisteeninduses (ingl *advisory service*) toimuva õppimise uurimisega.

Eesti ettevõtlusmaastikul on korraldatud erinevaid uurimusi nii organisatsiooni õppimise kui suhteõrgustike kohta, kuid seni pole teadaolevalt käsitletud suhteõrgustikust õppimise võimalusi väikeettevõtte perspektiivist. Tajudes õppimise olulisust ettevõtluses rahvusvahelises keskkonnas, jõuame seeläbi esimese teema aktuaalsuse tahuni – suhteõrgustik kui õppimise vahend Eesti väikeettevõtetel rahvusvahelises keskkonnas.

Teisest küljest muudab teema aktuaalseks empiirilise uurimuse tegevusvaldkonna eksootilisus – laevakaitseteenus piraadiohtlikes vetes. Rahvusvahelised turvateenused ja julgeolekulahendused laiemas mõistes on kindlasti aktuaalne majandusharu, milles Eesti kapitalil põhinevate ettevõtete esindatus on praegu väga madal. Kolmandaks on Aburgus OÜ puhul tegemist eksportiva ettevõttega, eksport on see, mida peab Eesti majanduse kasvatamiseks arendama. Ka vastavalt majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi „Eesti ettevõtluse kasvustrateegiale 2014–2020” on kasvustrateegia üks alaeesmärk tootlikkuse tõstmine ekspordis (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium 2013).

Magistritöö eesmärk on töötada välja ettepanekud Aburgus OÜ-le ettevõtte suhteõrgustikust õppimise parendamiseks. Selle eesmärgi saavutamiseks tuleb täita järgnevad uurimisülesanded:

1. selgitada välja suhteõrgustiku teoreetiline olemus;
2. anda ülevaade organisatsiooni õppimise protsessist ja õppimise tasemetest;

3. anda ülevaade ettevõtte suhtevärgustikust õppimisest ning selgitada välja suhtevärgustikust õppimist soodustavad ja takistavad tegurid;
4. anda ülevaade laevakaitseteenuse tegevusharust ja ettevõttest Aburgus OÜ;
5. töötada välja metoodika ettevõtte Aburgus OÜ suhtevärgustikust õppimise uurimiseks;
6. selgitada välja Aburgus OÜ õppimisvõime;
7. kaardistada ettevõtte Aburgus OÜ suhtevärgustik;
8. selgitada välja Aburgus OÜ suhtevärgustikus esinevad õppimist soodustavad ja takistavad tegurid;
9. koostada Aburgus OÜ jaoks ettepanekud suhtevärgustikust õppimise parendamiseks.

Töö teoreetilises osas luuakse raamistik suhtevärgustikust õppimise uurimiseks ja viiakse seejärel läbi juhtumiuuring. Suhtevärgustiku analüüsimisel lähtutakse suhetepõhisest värgustikule lähenemisest, mida on eelnevalt kasutanud ka IMP Grupp¹ kui juhtiv värgustikest õppimise uurija (Todeva 2006: 25). Aburgus OÜ omadustest sõltuvalt on suhtevärgustiku kaardistamisel aluseks võetud väikeettevõtte suhtevärgustiku käsitlus (Todeva 2006: 161–162). Uuringu käigus liiguti pärast esmase vaatluse läbiviimist ning ettevõtte ja tööstusega tutvumist korduvalt tagasi uurimisülesannete juurde ning tehti vastavad täiendused ka teooriaossa. Sellega tagas töö autor teooria- ja empiirilise osa sidususe ning asjakohase metoodika uuritava ettevõtte suhtevärgustikust õppimise parendamiseks. Empiirilises osas selgitati välja teoreetiliste suhtevärgustikust õppimist mõjutavate tegurite võrdlusel Aburgus OÜ praktikaga õppimist piiravad ja toetavad tegurid. Andmete analüüsi tulemusena töötati välja ettepanekud õppimise parendamiseks suhtevärgustikust.

Magistritöö lõpus esitatud ettepanekud on rakendatavad ettevõtte Aburgus OÜ suhtevärgustikust õppimise parendamises. Rakendades targalt uurimuse tulemusi ettevõtte juhtimises, on võimalik tõsta Aburgus OÜ suhtevärgustikust õppimist. Pärast uurimismetoodika kohaldamist mõne teise ettevõtte iseloomu ja suhtevärgustikuga on see metoodika kasutatav ka teiste ettevõtete suhtevärgustikust õppimise parendamises.

¹ IMP Grupp – *Industrial Marketing and Purchasing Group* asukohaga Uppsala Ülikool (Todeva 2006: 25).

Märksõnad: suhtevõrgustik, sotsiaalsed võrgustikud, võrgustikukäsitlus, õppiv organisatsioon, laevakaitseteenus, rahvusvaheline ettevõtlus.

Magistritöö autor tänab ettevõtte Aburgus OÜ juhtkonda, mis võimaldas viia läbi uuringuid ja oli kogu töö koostamise protsessi jooksul koostööaldis ning positiivselt meelestatud. Magistritööle keelekorrektuuri lugemise eest tänab autor Laura Salumetsa. Suur tänu retsensent Maret Ahonenile, kes aitas sisulise retsensiooni ja hinnanguga eelkaitsmisel tööd paremaks teha. Suurimad tänusõnad kuuluvad juhendaja Tiia Vissakule innustava ning asjatundliku juhendamise eest ka väga abstraktsetel teemadel.

1. SUHTEVÕRGUSTIKE JA NENDES ÕPPIMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Suhtevõrgustike olemus ja ettevõtetevahelised suhted nendes

Suhtevõrgustikus toimuva õppimise mõistmiseks tuleb lähemalt vaadata võrgustiku teoreetilist olemust ja selles toimuvaid protsesse. Selleks käsitleb töö autor käesolevas alapeatükis lisaks võrgustiku olemusele ja liikidele ka võrgustike tekkimise ning sellega liitumise põhjuseid ning motive. Olulise osaesmärgina tuleb selgitada ka terminoloogiat ning määrata uurimustöö raames kasutatav suhtevõrgustiku tähendus.

Puutudes kokku ingliskeelse kirjandusega, kohtab ettevõtte võrgustike kontekstis kolme peamist võrgustiku liiki: ärivõrgustik, sotsiaalvõrgustik ja institutsionaalne võrgustik (ingl *Business Network, Social Network, Institutional Network*) (Kock, Coviello 2010; Håkansson, Snehota 1995; Chell, Baines 2000; Séror 1998). Eestis on võrgustikke samuti uuritud, kuid kohata võib erinevat sõnakasutust. Näiteks on Seppo uurinud oma magistritöös võrgustike mõju rahvusvahelistumisel ning tõlkinud erinevad võrgustiku liigid üheselt *suhtevõrgustikeks*, mida ta käsitleb kui „organisatsioonide ja inimeste kogumit, kus omavaheliste suhete ja seoste kaudu vahetatakse informatsiooni ja ressursse” (Seppo 2005: 7). Tuntud võrgustike ja võrgustikes toimuva õppimise uurijad Håkansson ja Snehota nimetavad ettevõtete omavahelist seotust võrgustikus ärisuhetega *äriivõrgustikuks*. Samuti toovad nad välja, et firmade ärisuhteid hoiavad üleval ka erineva sotsiaalse rolliga inimesed, kes suhtlevad omavahel personaalsel tasandil, on sugulased, naabrid või näiteks koolikaaslased (Håkansson, Snehota 1995: 15–21). Personaalsel tasemel põimunud suhetega võrgustikku, mis ulatub ettevõtluse perspektiivis organisatsioonisisestest suhetest kaugemale ning tugevdab ettevõtete ärisuhteid, on Kock

ja Coviello (2010: 46) nimetanud *sotsiaalseks võrgustikuks*. Lisaks on varasemates uuringutes eristatud *institutsionaalset võrgustikku* kui ettevõtte suhtlust avaliku sektoriga ametlikul tasandil (Séror 1998: 40).

Tulenevalt erinevatest võrgustike defineeringutest ja lähtuvalt käesoleva töö eesmärgist peab autor oluliseks määratleda konkreetsem suhtevõrgustiku tähendus. Tulenevalt võrgustiku liikide omavahelisest seotusest tuleb mõista suhtevõrgustiku all kolme peamise võrgustiku liigi sümbioosi, mis ühendab endas ettevõtte suhteid äri-, suhte- ja institutsionaalsetest võrgustikest. Erinevaid võrgustikke ühendavaks osaks on suhted, mis seovad erinevat liiki võrgustikud üheks tervikuks – suhtevõrgustikuks.

Teoreetilise arusaama loomiseks suhtevõrgustikust ja selles toimuva õppimise uurimiseks on oluline mõista suhtevõrgustiku terviklikku olemust kui ka erinevaid suhtevõrgustiku alaliike. Selleks käsitleb autor järgnevalt üldist võrgustiku olemust, erinevaid võrgustike liike, nendes toimuvaid protsesse ja suhtevõrgustike seotust (vt tabel 1).

Võrgustik on abstraktses mõistes struktuur, milles sõlmed on omavahel seotud niitidega (Håkansson 1997, viidatud Håkansson, Ford 2002: 133 vahendusel). Borgatti ja Foster (2003: 992) selgitavad võrgustiku olemust sotsioloogia ja organisatsioonikäitumise vaatenurgast lähtuvalt kui kahe või enama osalejaga kogumit, milles osalejad on ühendatud sidemete kogumiga. Osalejad ehk sõlmed võivad olla isikud, meeskonnad, organisatsioonid, kontseptsioonid jne. Võrgustikus võib eristada erinevaid sidemeid ehk niite, mis väljendavad osalejate ühendamist või osalejatevahelist suhtlemist. Üks niit sisaldab endas üht suhet, näiteks sõprussuhet, on tõenäoline, et samade osalejate vahel on ka teine suhe, näiteks töösuhe, mis eksisteerib juba teises võrgustikus. (Carvalho, Goodyear 2014: 8–9; Borgatti, Foster 2003: 992)

Tabel 1. Peamised ettevõtte võrgustiku liigid

Võrgustiku liik	Määratlus	Märksõnad	Autorid
Ärivõrgustik	Ettevõtte ärisuhted oma klientide, edasimüüjate, tarnijate, konkurentide ja riigiasutustega	Koostöö, kooperents, kooseksisteerimine, konkurents	Håkansson, Snehota 1995; Johanson, Mattsson 1988
Sotsiaalne võrgustik	Personaalsel tasandil suhtlevatest inimestest moodustunud võrgustik	Personaalsed suhted, sotsiaalne kapital, usaldus	Kock, Coviello 2010; Håkansson, Snehota 1995
Institutsionaalne võrgustik	Kindla valdkonna võrgustik, mis seob endas sarnase tegevusvaldkonnaga ettevõtteid, eraõiguslikke ja riiklikke organisatsioone.	Ülikoolid, riiklikud asutused, mitteriiklikud organisatsioonid, teabeloomine	Chell, Baines 2000; Séror 1998

Allikas: autori koostatud (Håkansson, Snehota 1995; Johanson, Mattsson 1988; Kock, Coviello 2010; Håkansson, Snehota 1995; Chell, Baines 2000; Séror 1998).

Ärivõrgustikku on Johanson ja Mattsson (1991) defineerinud kui ettevõtte pikaajalisi ärisuhteid ärivõrgustiku liikmetega, oma klientide, edasimüüjate, tarnijate, konkurentide ja riigiasutustega (Chetty, Campell-Hunt 2003: 7). Ärivõrgustiku kui koostöövormi defineerimisel on oluline eristada võrgustikke liitudest. Kuigi tihtipeale võib leida mõlemais teineteise tunnuseid, siis on selgelt eristatav ärivõrgustike idee, mis seisneb lähedastes, kuid mitte lepingutega siduvates suhetes. Liidu sidemed on küll üldiselt vabad, kuid formaalsemad ja sisaldavad vähemalt mingites valdkondades ühisettevõtete loomist (Child, Faulkner 1998: 113). Kasuliku erisuse on ka välja toonud Johanson ja Mattsson (1991) lähtuvalt tehingukulude kokkuhoiust. Kui liitusid võidakse moodustada tehingukulude vähendamiseks, siis ärivõrgustikke mitte. Ärivõrgustike tekkimine on peamiselt tingitud ressursside sõltuvuse teooriast, üks võrgustiku liige täidab funktsiooni, mis täiendab teiste võrgustikuliikmete panust, ja tekkiv sünergia laieneb kogu võrgustikule. Samuti võimaldab ärivõrgustik ettevõtetel teha koostööd ühiste konkurentide vastu või vähendada konkurentsi, muutes konkurendid liitlasteks. Erinevad uurijad on peamiste ärivõrgustike moodustamise motiividenä välja toonud ligipääsu täiendavatele ressurssidele ja oskustele ning rõhutanud, et ettevõtted teevad koostööd eesmärgiga omandada teavet tööstuse ja konkurentsi kohta vastavas keskkonnas. Samuti

on äriühingustikud kiireks ja efektiivseks õppimise mooduseks, mis võimaldab samaaegselt omandada uusi oskusi ja neid organisatsiooni tegevuses ka rakendada (Peters *et al.* 2010; Ebers 2000: 6–7). Oluline on selle magistritöö raames määratleda ka arusaam äriühingustikust kui ametlike ärisuhetega iseseisvaid ettevõtteid ühendavast võrgustikust, mitte aga kui suuremast või väiksemast võrgustiku põhimõttel struktureeritud organisatsioonist.

Institutsionaalsete võrgustikena käsitleb töö autor Chelli ja Bainesi (2000) poolt vaadeldud ametlikke ettevõtte tegevusvaldkonnaga seonduvaid nii eraõiguslikke kui ka riiklikke organisatsioone, mis moodustuvad samas valdkonnas tegutsevate organisatsioonidega mingi kindla valdkonna võrgustiku. Séror (1998: 39–40) toob välja institutsionaalsete võrgustike rolli teadmiste vahendamisel ja innovatsiooni loomes ning kirjeldab seeläbi institutsionaalseid võrgustikke kui valitsuse poliitika ja programmide, rahvusvaheliste arenguagentuuride, innovatsioonikeskuste, ettevõtete, uuringukeskuste ja ülikoolide ühismõju.

Sotsiaalne võrgustik koosneb personaalsel tasandil suhtlevatest inimestest. Kuna inimestevahelised personaalsed suhted tuginevad vastastikusel usaldusel, tuleneb siit ka sotsiaalse võrgustiku peamine roll ettevõtluses – suurendada usaldust ärisuhetes. See omakorda tähendab, et personaalset suhtevõrgustikku saab kasutada ka ettevõtte ärisuhete loomisel ning arendamisel. (Håkansson, Snehota 1995: 15–21; Putnam 2000: 93–97)

Suhtevõrgustiku sidusus

Kompleksset ärikeskkonda võib vaadata kui võrku, milles sõlmed on äriüksused, tööstusettevõtted ja teenusepakkujad, nendevahelised suhted on aga niidid. Nii sõlmedel kui niitidel on ärikeskkonnas oma iseloomulik sisu, mõlemad sisaldavad endas ressursse, teadmisi ja arusaamasid (Håkansson 1997, viidatud Håkansson, Ford 2002: 133 vahendusel). Äriüksuste vahelised suhted on kompleksed ja sisaldavad endas ajalugu, nende käesolev vorm on eelneva osapooltega suhtlemise tulemus. Suhtevõrgustikus olevate ettevõtete vahelised tehingud ja suhted mõjutavad kõiki sama võrgustiku osalisi, seega ei saa suhtevõrgustikku vaadata kui ettevõtetevahelist individuaalsete ja isoleeritud suhete keskkonda. Selle asemel on iga äriüksus oma ainulaadse tehnilise ning inimressursiga seotud läbi erinevate suhete paljude teistega. Kahe ettevõtte vahelise suhte

areng sõltub seega paljudest teguritest: suhte ajalugu; mida on osapooled varem õppinud teistest suhetest; mis toimub parasjagu kahe osapoole ja ka teistes suhetes; millised on mõlema ettevõtte ootused tulevase koostöö osas; mis toimub laiemas suhtevõrgustikus, millega nad otseselt seotud pole. Seega, ükski tehing, olgu see ost, müük, nõuanne, tarne või makse, ei saa olla mõistetav ilma viiteta suhtele, mille osa see tehing oli. Sarnaselt ei saa ükski suhe olla mõistetav ilma viiteta laiemale võrgustikule. Iga ettevõtte saab kasu ja kannab kulusid võrgustikus, millesse ta on seotud, nagu ka kõikide osalevate ettevõtete tegevustest ning investeeringutest. (Håkansson, Ford 2002: 134)

Meutia (2013: 384) poolt väljatoodud vaatenurk suhtevõrgustikust selgitab, kuidas äri-, sotsiaal- ja institutsionaalsetest võrgustikest läbipõimunud ettevõtte suhtevõrgustik lihtsustab firma omanikul ligi pääseda unikaalsele ressursile ja läbi kulude kokkuhoiu tõsta ettevõtte edukust. Suhtevõrgustik pakub oma liikmetele ligipääsu puuduolevatele ressurssidele ja välistele väärtustele, muuhulgas ka sotsiaalsele kapitalile. Sotsiaalsest suhtlusest tuleneb peamise väärtusena ärisuhete loomine partneriga, mis globaliseerub keskkonnas tõstab ettevõtte konkurentsivõimet, arendades nende suhtevõrgustikku. Tugevate sidemetega seotud inimesed usaldavad teineteist, nad jagavad meelsasti informatsiooni ja uudseid lahendusi uute ettevõtlusvõimaluste leidmiseks ning elluviimiseks (Chell, Baines 2000: 196). Ka ettevõtja loob ja arendab nii tugevaid kui nõrku sidemeid, mis suurendavad ligipääsu informatsioonile ning ressurssidele (Dubini, Aldrich 1991: 309). Nõrgad personaalsed sidemed võimaldavad suhelda laiema ringiga ja ammutada sealt infot, nõu ja abi (Chell, Baines 2000: 196).

Suhete analüüsimisel on seni enim eristatud suhteid nõrkade ja tugevate sidemete järgi, mis on osutunud oluliseks informatsiooni liikumist ja suhetest õppimist mõjutavaks teguriks (Todeva 2006: 125). Levin, Cross ja Abrams (2002: D6) leiavad, et üldiselt saavad inimesed kasulikke teadmisi läbi tugevate sidemete, sest tänu tugevatele sidemetele usaldatakse nende teadmiste heatahtlikkust ja kompetentsust. Samas soovivad uurijad nii organisatsioonidel kui personaalsel tasemel arendada ka usaldusväärseid nõrku sidemeid, kuna enamik tööalaseid teadmisi omandatakse usaldusväärsete nõrkade sidemete kaudu. Samuti on nõrkade sidemete ülalhoidmine odavam kui tugevate sidemete puhul. Üldiselt on organisatsioonilise ja personaalse õppimise uuringutes palju eriarvamusi nõrkade ja tugevate sidemete mõju osas teadmiste

omandamisele, kuid enamjaolt ollakse nõus, et tugevad sidemed soodustavad sensitiivse informatsiooni vahetamist ja nõrgad sidemed pakuvad juurdepääsu mitmekülgsemale ning suuremale teabele (Rindfleisch, Moorman 2001: 2). Samuti on avastatud, et nõrkade sidemetega suhted kannavad endas rohkem uuenduslikku ning edasiviivat informatsiooni (Todeva 2006: 125; Chell, Baines 2000; Dubin, Aldrich 1991: 308).

Sidemetega tugevuse määratlemiseks peab vaatama eraldi erinevatesse võrgustiku liikidesse ja nendes leiduvatesse suhetesse. Personaalsete sidemetega tugevuse hindamine erineb üldjuhul ärisuhete tugevuse hindamisest, samas on personaalsed sidemed nii äri- kui institutsionaalsete suhete tugevdajateks (Håkansson, Snehota 1995: 15). Sotsiaalsete suhete puhul on tugevate sidemetega tunnusteks olnud lähedus, suhte vastastikkus ja kohustused (Rindfleisch *et al.* 2001: 2). Tugevateks sidemeteks liigitatakse sotsiaalses võrgustikus üldjuhul suhteid sõprade ja sugulastega ning nõrkadeks sidemeteks suhteid juhututtavate, igapäevaste kolleegidega ja võõraste inimestega, kellega suheldakse lühiajaliselt ning vastastikused sidemed ei ole tugevad (Dubin, Aldrich 1991: 308). Lähtuvalt suhete sidemetega tugevusest liigitab töö autor selles magistritöös sotsiaalsed suhted tugevateks ja nõrkadeks, luues sellega tingimused sotsiaalsetes suhetes toimuva õppimise paremaks analüüsiks.

Ärivõrgustiku suhete peamise tunnuseks toovad Dubini ja Aldrich (1991: 308) välja usalduse, mis tugevdab osapoolte suhet ja selle püsivust. Usalduse loomine ärisuhtes tugineb peamiselt tugevatel sidemetel, positiivse suhte arenedes usaldus kasvab. Todeva (2006: 221) liigituse järgi võib tugevateks sidemeteks ärisuhtes pidada näiteks suhteid alltöövõtja, pikaajalise äripartneri ja ühisettevõtete osapooltega. Nõrkade sidemetega all mõeldakse suhteid tutvusringkonna ja teiste ärivõrgustikus osalejatega, kellega suhtlemine loob võimalusi suhte loomiseks. Suhete iseloomustamiseks ärivõrgustikus loob parema selguse nende liigitamine horisontaalseteks ja vertikaalseteks. Vertikaalsed suhted on selgemini piiritletavad ja formaalsed, horisontaalsed suhted on pigem mitteformaalsed. Vertikaalsed suhted sisaldavad üldjuhul majanduslikku tegevust, aga horisontaalsed suhted koosnevad peamiselt informatsiooni vahetamisest ja sotsiaalsest suhtlusest (Bengtsson ja Kock 1999: 178). Samas peab arvestama, et ärisuhete liigitamine tugevate ja nõrkade sidemetega järgi saab olla pädev ainult kindlal ajal konkreetses suhtes. Varieeruvust ning ebastabiilsust ärisuhtes kirjeldavad Håkansson ja Snehota (1995: 7–

10) läbi kliendi-tarnija ärisuhte, mida saab iseloomustada nelja väliselt tuvastatava struktuuralse tunnuse abil: järjepidevus (ingl *continuity*), komplekssus (ingl *complexity*), sümmeetrilisus (ingl *symmetry*), mitteformaalsus (ingl *informality*). Kõigi nelja tunnuse tasakaalu korral on võimalik saavutada suhtes stabiilsus. Ettevõtteid seovad omavahel eeldatavalt pikaajalised, mitmekülgsed ja formaalseid suhteid tasakaalustavad mitteformaalsed suhted. Kuid suhte stabiilsus pole püsiv, suhte arenedes (kohanemine, koostöö ja konflikt, sotsiaalne suhtlemine, rutiinsus) ja keskkonna muutudes suhte stabiilsus muutub. Kui näiteks formaalsed suhted on efektiivsed stabiilses keskkonnas, siis kõikide ärikultuuride suhteid iseloomustava ebakindluse, kriiside ja konflikti korral tõuseb mitteformaalsete suhete osakaal. Seetõttu iseloomustavad Håkansson ja Snehota ärisuhet pigem suhte nelja erineva struktuuralse tunnuse ja arenguetaapi abil kui läbi stabiilsuse. Käesoleva uurimistöö raames liigitab töö autor selguse mõttes ärisuhted sidususe järgi formaalseteks ja mitteformaalseteks. Suhte formaalsuse määravad ametlike lepingute ja tehingute teostamine ettevõtte ja ärivõrgustiku osapoolte vahel. Suhte tugevuse määramiseks tuleb hinnata vastavalt suhtele asjakohaseid struktuuralseid tunnuseid ning suhte arenguetaappide mõju.

Institutsionaalse võrgustiku suhteid on erinevad autorid kirjeldanud kui formaalseid suhteid, milles õppimist ja informatsiooni liikumist soodustavad personaalsed sidemed (Chell, Baines 2000: 202; Liebskind *et al.* 1996: 431). Selle uurimistöö autor liigitab institutsionaalseid suhteid läbi formaalsuse määra. Kui ettevõttel on konkreetse asutusega ametlikke lepinguid või teostab tehinguid, siis liigitub suhe formaalseks. Nii ühe- kui kahepoolne mitteametlik suhtlemine asutustega liigitub mitteformaalseks suhteks.

Sotsiaalne kapital

Suhtevõrgustiku sidususest ja selles toimuvast dünaamikast arusaamiseks tuleb lähemalt uurida sotsiaalse kapitali mõistet ja selle teoreetilisi aluseid. Sotsiaalse kapitali mõiste on praegu pigem ebamäärane ning immateriaalne. Seda on üldiselt kirjeldatud kui üksikisikute ja sotsiaalsete rühmade omavahelist koostoimet ning peetud oluliseks majandusarengu tagamiseks. Vaatamata aastate jooksul tekkinud paljudele sotsiaalse kapitali definitsioonidele ja teooriatele on seda mõistet raske täpselt määratleda. Seni pole ühtegi üldtunnustatud definitsiooni esile kerkinud (Rodriguez-Pose, Berlepsch 2014: 359). Paxtoni käsitluse järgi (1999: 93) on sotsiaalse kapitali idee, et üksikisikud ja grupid

saavad oma kontaktide vahel ressursse vahetada. James Coleman (1988) jaoks on sotsiaalne kapital ressurss, mida saavad majandustegevuses osalejad kasutada tootlikkuse tagamiseks. See sõltub mitmest sotsiaalse organisatsiooni tunnusest: usaldus ja kohustused, infokanalid, normid ning tõhusad sanktsioonid. Need kolm dimensiooni mõjutavad ühiskonna tõhusust, soodustades sotsiaalsete rühmade ja üksikisikute vahelist koostööd ning koordineerimist.

Usalduse ja kohustuste aspekt tugineb Paxtoni käsitluse järgi sotsiaalse keskkonna usaldusväärsele kokkulepete sõlmimisel. Kindlustunne, et teised inimesed jagavad sinuga samu põhiväärtusi, loob inimestevahelisi sidemeid, hõlbustades koostööd ja suurendades tõhusust (Paxton 1999: 98–99).

Oluline osa sotsiaalsest kapitalist on võimalus juurdepääsuks teabele, sest see algatab tegevused. Teabe hankimine on aga kulukas (Coleman 1988: 104). Nii Coleman kui Putnam rõhutavad ametlike infokanalite kõrval sotsiaalsetest suhetest tulenevaid mitteametlikke infokanaleid, mis soodustavad usaldusväärse informatsiooni voogu. Coleman arvates on just kohtumised kolleegide, sõprade või perekonnaga sotsiaalse suhtluse vorm, millest tekkiv teave on tegelike tegevuste algatajaks. Putnam (2000: 93–97) on laiendanud Colemani sotsiaalse kapitali teooriat, rõhudes sotsiaalsetest võrgustikest tulenevale positiivsele lisandväärtusele. Ta hindas nii ametliku (poliitiline, kodanlik, tööalane) kui mitteametliku (suhtlemine pere ja sõpradega) omavahelise suhtluse mõju ja leidis, et tihedamad ning laiemad personaalsed võrgustikud toovad ühiskonnale olulist kasu. Putnam on välja toonud, et arvukate sidemetega inimene ei ole kehva sidemetevõrgustikuga ühiskonnas kaugeltki nii produktiivne kui arvukate sidemetega inimene hea sidemetevõrgustikuga ühiskonnas (Putnam 2000: 20).

Olulise võrgustikke iseloomustava järeldusena on välja toodud, et kui isikud on rohkem kui ühe sotsiaalse võrgustiku liikmed, siis nende suhtlemissagedus kasvab. Paralleelsed ning omavahel kattuvad koostoimed toodavad kasulikku mõju, vähendades oportunisti ja tugevdades koostööd. Solidaarsus ja abivalmidus kui mõte jagatud vastutusest ühise püüdluse nimel suurendab usaldust (Putnam 2000: 134–144). Tulenevalt Putnami käsitlusest loob tugevate sidemetega sotsiaalne võrgustik positiivse välismõju, soodustades usaldust, stabiilsust, valitsuse efektiivsust ning majanduskasvu.

Normid ja tõhusad sanktsioonid kujutavad endast kolmandat olulist sotsiaalse kapitali vormi. Efektiivsed normid võivad hõlbustada tehinguid, vähendada tehingukulusid, alandada kulutusi informatsioonile, lubavad kauplemist lepingute puudumisel, julgustavad vastutustundlikku kodanlust ja kollektiivset ressursside juhtimist (Woolcock, Narayan 2000: 16). Olulise järelalusena sotsiaalse kapitali käsitlesest võib seega näha selles olulist ühenduslüli ühiskonna ning äriettevõtte vahel. Kodumaisel turul tegutseva ettevõtte jaoks ei pruugi ühiskonna normatiivid olla raskuseks, kuid välisurgudel võib ühiskonnaga kohanemine oluliseks väljakutseks osutuda.

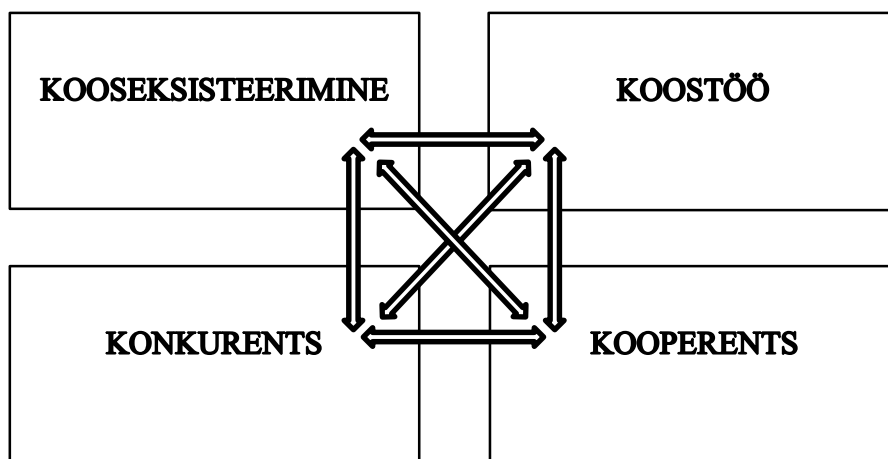
Oliveira (2013) koostatud horisontaalse äri võrgustiku ja sotsiaalse kapitali uurimusest São Paulos saab kinnitust väide, et ettevõtja sotsiaalne kapital annab talle ligipääsu teiste ettevõtjate ressurssidele, nagu informatsioon ja teadmised, mis loovad võimaluse ettevõtte tulemuslikkuse kasvuks. Uurimus näitas, iga ettevõtja loob oma sotsiaalse võrgustiku, milles ta arutab strateegilisi aspekte ning vahetab oma ettevõtte kohta käivat asjakohast teavet.

Ettevõtete vaheliste suhete loomise motiivide kohta võib öelda, et ettevõtted astuvad pikaajalistesse suhetesse erinevatel põhjustel, nagu spetsialiseerumine, toote arendamine ja konkureeriva võrgustiku või liidu loomine (Anderson *et al.* 2012: 67). Teise maailmasõja järgsel perioodil alanud laialdane rahvusvahelistumine tõi endaga kaasa suured rahvusvahelised ettevõtted, kes kontrollisid protsessi toote valmimisest turustamiseni. Turgude globaliseerumine kasvatas rahvusvahelisi ettevõtteid aina suuremaks, kuni see tingis ettevõtete efektiivsuse languse. 1970ndate lõpus rakendatud riskikapitalil põhinev ühissetevõtete moodustamise mudel jõudis välja puudusteni, mis tulenesid ettevõtte killustatusest ja ressursside puudusest arendustegevuse läbiviimiseks globaalsel turul. Nimetatud arengute taustal on alates 1980ndatest maailma majanduses toimunud suur kasv strateegiliste liitude ja teiste koostöövormide moodustumisel, seda eriti tehnoloogia ning turunduse valdkonnas. Ettevõtete vahelises koostöös nähti paindlikkust, mis aitaks reageerida ettearvamatutele muudatustele (Child, Faulkner 1998: 65–66).

Erinevad autorid on toonud välja ühised väärtused ning eelised, mida kannab endas organisatsioonidevaheline koostöö laiemas mõistes: ligipääs ressurssidele, riskide jagamine, efektiivsuse tõstmine, koordineerimine ja sujuva tegevuse tagamine,

õppimisvajadus ning moraalne kohustus koostööd teha (Huxham, Vanger 2005: 4–7). Kirjandusest võib leida teisigi sarnaseid käsitlusi, mis sisaldavad suuremal või vähemal määral vastavaid väärtusi. Child ja Faulkner (1998: 99) on näiteks erinevate koostöövormide valikul välja toonud kaks peamist ajendit: organisatsiooni õppimine ja oskuste vahendamine. Samas on iga koostöösuhe unikaalne ning kannab endas osapoolte jaoks erinevaid väärtusi ning eeliseid.

Ettevõtetevahelise koostöö uurimisel on mitu autorit oma töös (Czakon 2007, viidatud Kozyra 2012 vahendusel; Bengtsson, Kock 1999: 180–182) analüüsinud ka osapooltevahelisi suhteid. Välja on toodud neli peamist üksustevahelist suhetüüpi: koeksisteerimine (ingl *coexistence*), koostöö (ingl *cooperation*), konkurents (ingl *competition*) ja kooperents (ingl *coopetition*) (vt joonis 1).



Joonis 1. Ettevõtetevaheliste suhete vormid (Czakon 2007, viidatud Kozyra 2012 vahendusel; Bengtsson, Kock 1999).

Koeksisteerimise korral on ettevõtete vahel vähe vastastikust mõjutamist. Ettevõtete eesmärgid on määratud eraldiseisvalt, arvestamata teise osapoolega (Czakon 2007, viidatud Kozyra 2012: 28 vahendusel). Bengtsson ja Kock (1999: 180–181) on täiendanud, et antud suhetüüp ei sisalda majanduslikku tegevust, vaid üksnes informatiivset ning sotsiaalset suhtlust. Võimu jaotus suhtes tuleneb osalise domineerivast positsioonist või tugevusest, mis tähendab, et sõltuvus on olemas ja väiksemad osalised on suuremate poolt mõjutatavad.

Koostöö leiab aset, kui ettevõtted vahetavad omavahel informatsiooni, ressursse või toimub sotsiaalne suhtlus. Ettevõtetel on ühised eesmärgid, mis piiravad osapoolte

individuaalseid eesmärgid (Kozyra 2012: 28). Bengtssoni ja Kocki (1999: 181) käsitluse kohaselt tugevnevad seosed ajapikku omavahelise suhtluse kaudu, võib eristada ametlikke ja mitteametlikke leppeid. Samuti toovad nad välja olulise horisontaalsete ja vertikaalsete koostöösuhete erinevuse: horisontaalsed suhted on rohkem mitteametlikud ja nähtamatud ning majandusliku koostöö asemel toimub nendes pigem sotsiaalne suhtlus ja informatsiooni vahetamine.

Konkurentsiks võib üldistades nimetada ettevõtete püüdlemist sarnaste eesmärkide poole, mis põhineb huvide kokkupõrkega. Seega, ühe osapoole kavatsuse realiseerimine osutub võimalikuks teise osapoole ebaõnnestumisel (Kozyra 2012: 28). Bengtsson ja Kock (1999: 181) täiendavad, et konkurentsi korral tekib tegevus-reageering muster, kui konkurendid teineteist järgivad. Seetõttu on ka omavaheline suhtlemine lihtne ja otsene. Võim ning sõltuvus on ühtlaselt osapoolte vahel jaotunud vastavalt positsioonile võrgustikus.

Kooperents on vastavalt Czakoni (Czakon 2007, viidatud Kozyra 2012 vahendusel) käsitlusele konkureerivate ettevõtete vaheline koostöö, milles koostöö on segunenud konkurentsi suhtega. Kooperents sisaldab nii majanduslikku kui mittemajanduslikku suhtlemist. Võim on koostöö suhtes jaotunud vastavalt funktsionaalsetele aspektidele, kooskõlas väärtuste ahelaga. Konkureerivas suhtes sõltub võimu jaotus osalise positsioonist ja tugevusest. Vastastikune sõltuvus muutub kahel moel. Koostöö korral on sõltuvus sätestatud kas ametliku leppega või tugineb usaldusele. Konkurentsiolukorras on sõltuvus seotud osapoole tugevuse ning positsiooniga võrgustikus ja jaotub seejuures ühtlasemalt (Bengtsson, Kock 1999: 181–182).

Mitu autorit on tegelenud suhte loomise ja hoidmise arendamise uurimisega. Selleks et ettevõtted jõuaksid kasumliku suhteni, soovivad Håkansson ja Johanson (2001: 5) arendada suhteid põimituna õppimisprotsessiga (vt lisa 1). Bengtsson ja Kock (1999: 188–189) on koostanud, sõltuvalt ettevõtte positsioonist võrgustikus ning ressursside omandamise soovist, üldised soovitused konkurentidega äriühingustikus suhte loomiseks ja hoidmiseks. Seejuures rõhutades, et tõenäoline on äriettevõtte kõikide nelja suhtevormi samaaegne eksisteerimine äriühingustikus. Arvestama peab seejuures ka võrgustiku omapäraga, et muudatused ühes suhtes toovad esile muudatusi ka teistes suhetes (vt tabel 2).

Erinevat tüüpi ettevõtetevaheliste suhete puhul toimub omavahelistes suhetes erineval määral mõjutamist ning ressursside vahetamist, mis omakorda mõjutab suhtest õppimise esinemist. Seega peab töö autor suhtevõrgustikust õppimise analüüsimisel oluliseks eristada tabelis 2 esitatud suhet tüüpe.

Tabel 2. Suhte hoidmine konkurendiga

Suhte tüüp	Positsioon võrgustikus	Ressursid
Konkurents	Tugev	Ei vaja konkurendi ressursse.
Koostöö	Nõrk	Vajab konkurendi ressursse.
Kooperents	Tugev	Vajab konkurendi ressursse.
Kooseksisteerimine	Nõrk	Konkurent pole huvitatud koostööst ja ressursside vahetamisest.

Allikas: Bengtsson ja Kock (1999: 188–189), autori koostatud.

Innovatsiooni leidmise ning loomise seisukohast on Birkinshaw, Bessant ja Delbridge (2007: 81) toonud välja uute võrgustikega liitumise väljakutsed. Esiteks peab teadma, millist võrgustikku vaja on – kas otsitakse konkreetset turgu või tehnoloogiat. Teiseks väljakutseks peale valdkonna valimist on õigete partnerite leidmine ja suhete kujundamine. Võimalikele partneritele lähenemiseks soovivad autorid kasutada piirideülese suhtleja (ingl *boundry spanner*) kontakti ja ideoloogiliste erinevuste põrkumisel keskenduda kõrgematele eesmärkidele ning kaasata ühendusisikute (ingl *cross-over individual*) abi osapoolte ühendamisel.

Esimese alapeatüki lõpuks on defineeritud *suhtevõrgustik* ning saavutatud arusaam suhtevõrgustiku koostisest ja sidususest. Suhtevõrgustiku analüüsimiseks ettevõtte perspektiivist tuleb suhtevõrgustikku käsitleda kui sümbioosi äri-, institutsionaal- ja sotsiaalvõrgustikust (vt tabel 1 lk 10), mis koosneb suhtevõrgustiku osalejatest ja teineteisest sõltuvatest suhetest. Teoreetilisest suhtevõrgustiku käsitlemisest selgus, et ettevõtete ärisuhetes on oluline roll usaldusel – mida suurem on usaldus, seda tugevamad on sidemed. Kuna sotsiaalne kapital tugevdab ärisuhteid, suureneb seega läbi sotsiaalse kapitali ka ettevõtetevaheline suhtlus ning ressursside vahetus, mis tagab ettevõtte edukuse ja eesmärkide täitmise. Sotsiaalse ning institutsionaalse võrgustiku suhted toovad ärisuhetes esile ka kultuurilised ning ühiskondlikud mõjutused. See osutub väga oluliseks, tegutsedes rahvusvahelises keskkonnas ja võõrastel turgudel. Suhtevõrgustiku

loomise ning laiendamise seisukohast kujuneb oluliseks oskuseks uute suhete loomine, mis peab arvestama nii võrgustiku kui mõlema osapoole muutujatega.

1.2 Organisatsiooni õppimine

Suhtevõrgustik võimaldab ettevõttel paindlikult ja adekvaatselt reageerida majanduskeskkonnas toimuvatele muudatustele. Kuigi võrgustik pakub võimalusi õppimiseks, peab ka iga ettevõtte ise õppimisvõimeline olema. Käesolevas alapeatükis uurib töö autor lähemalt organisatsiooni õppimisprotsessi ja seda, mida tähendab ja kuidas saavutatakse õppiva organisatsiooni staatus. Seeläbi tuvastatakse õppiva organisatsiooni eeldused, mida peaks järgima suhtevõrgustikust õppida sooviv ettevõtte.

Ettevõtetel on õppimiseks ettevõtte tegevuseesmärkidest tulenevad sihid, näiteks õppida tundma võõrast turgu, kohaneda keskkonnaga (Chetty, Campell-Hunt 2003: 8), õppida tundma konkurente ja partnereid, omandada uut tehnoloogiat või õppida täitma normatiive. Ettevõtte õppimist võib eristada ka ajalises mõistes, kui rääkida õppimisest enne firma käivitamist, alustava ettevõtte õppimisest või kogunud ettevõtte puhul uute äri võimaluste otsimisest. On tõestatud, et ettevõtte edukus sõltub õppimisest, kuid peab arvestama, et õppimise ja edukuse tõusu vahele jääb ajaline viivitus, mis tähendab, et tänane õppimine on tulevane äriedu (García-Morales *et al.* 2007: 550).

Õppimine on Argyrise poolt defineeritud kui kognitiivne muudatus, mis tugineb osaleja võimel tajuda maailma uutmoodi. Selleks et protsessi nimetada õppimiseks, peab kognitiivne muudatus väljenduma ka muutunud käitumises (Argyris, Schön 1977). Organisatsiooni õppimine on teadmiste, oskuste ja hoiakute omandamise või täiendamise protsess, mis mängib olulist rolli kõikide ettevõtte valdkondade tegevuses (Gibb 1997). Helina Kibar (2007) defineerib organisatsiooni õppimist kui sihipärast, suunatud ja süsteemset arenguprotsessi, mis toimub läbi indiviidi, meeskonna ning organisatsiooni tasandi, tuues seejuures organisatsiooni õppimise alusena välja individuaalse õppimise. Väikeettevõtluse kontekstis on individuaalset õppimist rõhutanud ka Jones, Macpherson ja Thorpe (2010), öeldes, et väikeettevõtluses on suur rõhk individuaalsel ja psühholoogilisel lähenemisel ning vähem kollektiivsetel tegevustel. Organisatsiooni õppimise tekkimiseks peavad individid jagama õpitut meeskonna ning

organisatsiooniga, mis on ka üheks organisatsiooni õppimise alustalaks. Eriti oluliseks kujuneb see konkurentsitihe keskkonnas, kus ettevõtte edukaks toimimiseks peavad nii ettevõtte töötajad kui ka juht väärtustama kollektiivset teadmiste jagamist (Meier 2009).

Saekoo ja Yasamorn (2013) kirjeldavad organisatsiooni õppimist kui individide, gruppide ja organisatsioonide vahelist pidevat, dünaamilist ning koostöösoovlikku protsessi. Håkansson ja Johanson (2001: 4–5) toovad välja ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega intuiitiivsed vaikeseadmised (ingl *tacit knowledge*), mida ei saa omandada sarnaselt eksplitsiitsetele teadmistele, vaid ainult läbi kogemuste. Vajalik kogemus tekib organisatsiooni liikmete suhtlemisel keskkonnaga ja õppimine väljendub, kui organisatsiooni rutiinid on muutunud. Igat firmat võib vaadata kui omavahel seotud tegevuste süsteemi, mida seovad organisatsiooni rutiinid, et viia ellu ettevõtte kavatsusi.

Lähtudes erinevate uurijate käsitlestest on seega antud töö kontekstis oluline mõista organisatsiooni õppimise all protsessi, kus indiviidi tasandil toimunud õppimine levib uue teadmise, oskuse või hoiakuna edasi teiste organisatsiooni liikmeteni läbi kõikide organisatsiooni tasandite. Kuid õppimist saab nimetada toimunuks ainult siis, kui uute teadmiste, oskuste ja hoiakute omandamine ning levik väljendub organisatsiooni muutunud käitumises, tegevuses ja rutiinide muutmises.

Vastavalt Simoni (1991: 125) käsitlesele on organisatsioonidel õppimiseks kaks moodust: kas õppida oma liikmetelt või värvata organisatsiooni jaoks uute teadmistega liikmeid. Samas on ettevõtluse kontekstis peetud oluliseks ka teadmiste omandamist teistelt ettevõtetelt (Ghauri *et al.* 2005: 167; Håkansson *et al.* 1998: 444). Nii oma liikmetelt õppimine kui ka teadmiste omandamine väljastpoolt ettevõtte piire sõltub ettevõtte strateegilisest õppimisvõimest, mille kohaselt sisaldab õppimisvõime nelja mõõdet: absorbeerimissuutlikkus (ingl *absorptive capacity*), teadmiste muundamise võime, teadmiste integreerimise kompetents ja teadmiste edastamise võime (Jitnom, Ussahawanitchakit 2010: 110). Seega võib olulise järeldusena siin näha kuidas suhtevõrgustikust õppimine on sõltuvuses ettevõtte strateegilisest õppimisvõimest. Laia ja õppimist soodustava suhtevõrgustiku omamine ei taga ettevõtte õppimist kui ei suudeta välisest keskkonnast teadmisi vastu võtta ja rakendada ettevõtte tegevuses.

Teadmiste absorbeerimissuutlikkus tähendab ettevõtte jaoks võimet ära tunda ja eristada välisest informatsioonist uued teadmised, neid assimileerida ja rakendada majanduslikel eesmärkidel. Absorbeerimisvõime sõltub ettevõtte kokkupuutest välise keskkonnaga ja teadmiste ülekandmisest organisatsioonisiselt, mis toob esile nii organisatsioonisisese kui ka -välise kommunikatsiooni olulisuse. Välise kommunikatsiooni arendamiseks on vajadusel määratud väravavalvuri (ingl *gatekeeper*) või piirideülese suhtleja (ingl *boundry-spanner*) rollid, kelle ülesandeks on tõlkida sisemisele personalile arusaamatu tehniline informatsioon arusaadavaks. Kui väliskeskkonnast tulev info on loetav, siis nende roll väheneb ning taandub informatsiooni jagamisele. (Cohen, Levinthal 1990: 128; Jitnom, Ussahawanitchakit 2010: 110)

Teadmiste muundamise võimet väljendab firma võime parandada ja täiendada oma sisemisi tööruutine, lihtsustamaks eelnevate teadmiste ühildamist uute omandatud teadmistega (Boer *et al.* 1999: 380–381). Teadmiste integreerimise kompetentsiks nimetatakse indiviidide olemasolevate teadmiste ühendamist ning ümberkombineerimist, et luua sellest gruppideadmise (Boer *et al.* 1999: 386). Teadmiste liikumist organisatsiooni erinevate allstruktuuride, tasandite ja ka indiviidide vahel väljendab teadmiste edastamise võime. Edukaks teadmiste edastamiseks on oluline mõista, et teadmised pole „neutraalsed” ja „puhtad”, vaid neid on mõjutanud edastav allstruktuur või individ, mistõttu tuleb teadmiste edastamisel teadmisi tõlgendada vastuvõtva struktuuri või indiviidi tarbeks (Becker-Ritterspach 2006: 369–371).

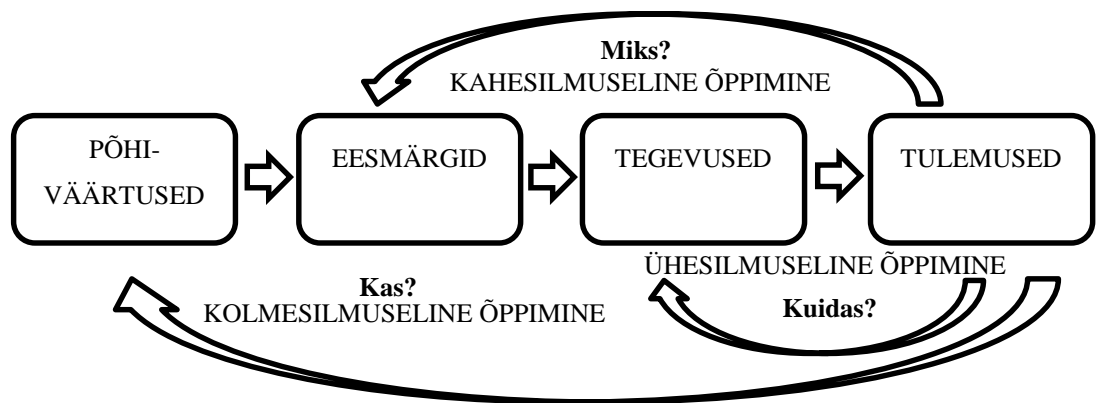
Õppimise väljendumine ja õppimise tasemed

Chris Argyris ja Donald Schön (1978) on defineerinud organisatsiooni õppimise erinevad tasemed: ühesilmuseline, kahesilmuseline ja kolmesilmuseline (ingl *single-loop, double-loop, deuterio-loop learning*) (vt joonis 2). Paljud organisatsioonid saavutavad kõigest ühesilmuselise õppimise, mis võimaldab ellu viia olemasolevat poliitikat ja saavutada käesolevaid eesmärke. Ühesilmuseline õppimine piirdub organisatsiooni vigade tuvastamise ja korrigeerimisega, tegevuse tulemused tagasisidestatakse ning korrigeeritakse tuvastatud vead kehtestatud normide ja organisatsiooni eesmärkide piires. Kahesilmuseline õppimine võimaldab organisatsioonil tuvastada ja korrigeerida alusnormatiive, poliitikat ja eesmärke. Kahesilmuselise õppimise korral võivad juhid reageerida uuele informatsioonile ning ka teistelt õppida. Enamik organisatsioone saab

hakkama ühesilmuselise õppimisega, kuid on suurtes raskustes kahesilmuselise õppimisega. (Argyris, Schön 1978: 17–29)

Kolmesilmuselise õppimise käigus õpitakse tundma õppimisprotsessi, millega organisatsioon tuvastab ja korrigeerib oma vead. Organisatsiooni liikmed leiavad õppimist soodustavad ja piiravad tegurid, leiutavad ja loovad uusi õppimise strateegiaid ning viivad ellu ja hindavad tulemusi (Argyris, Schön 1978: 27). Tosey, Visser ja Saunders (2012) on seadnud kahtluse alla Argyrise ja Schöni kolmesilmuselise õppimise defineeringud, mis on erinevatel ajajärgudel muutunud. Enamgi veel varieeruvad neid viidanud uurijate tõlgendused, kus kolmesilmuselist õppimist on kirjeldatud ühe- ja kahesilmuselisest õppimisest kõrgemat õppimise taset, mis hõlmab endas muudatusi põhimõtetes ja mõttemaailmas ning paradigmade murdmises. Argyris ja Schön on tõlgendanud kolmesilmuselist õppimist kui ühe- ja kahesilmuselise õppimise peegeldust, mis aitab ühe- ja kahesilmuselist õppimist ellu viia. Aga Batesoni käsitluse kohaselt on õppimise kolmas tase vastand eesmärgile orienteeritud ja materiaalsele mõttemaailmale. Muudatused leiavad aset teadmiste ning õppimise vormi ja olemuse tasemel, mitte nende sisus. Õppimine on rekursiivne, võimaldades uudseid lahendusi ja esitades küsimuse, kas seda, mida alati tehtud on, peab üldse tegema; ega küsi enam, miks peab seda tegema (Tosey *et al.* 2012).

Lähtuvalt erinevate uurijate käsitlustest ja selle uurimustöö kontekstist peab töö autor vajalikuks rõhutatult esile tuua kolmesilmuselise õppimise kõrgeima ehk kolmanda taseme rolli ning selgitada selle tähendust. Tuleb nõustuda Argyrise ja Schöninga, et kolmesilmuseline õppimine aitab ellu viia madalamal tasemel õppimist. Kuid ettevõtte arengu perspektiivist sõltuvalt peab kolmesilmuseline õppimine endas sisaldama ka muudatusi mõttemaailmas ning põhimõtetes. Ainult nii on ettevõttel võimalik ellu viia aluspõhimõtete muutmist nõudvaid äri võimalusi ning innovatsiooni. Läbides korduvalt õppimise silmuseid, tuleb pidevalt hinnata kriitiliselt ettevõtte tavadid ja norme ning olla valmis uute eesmärkide ja tegevuskavade elluviimiseks, põhiväärtuste muutmiseks.



Joonis 2. Õppimise tasemed (Argyris, Schön 1978: 17–29; Tosey *et al.* 2012).

Õppiv organisatsioon

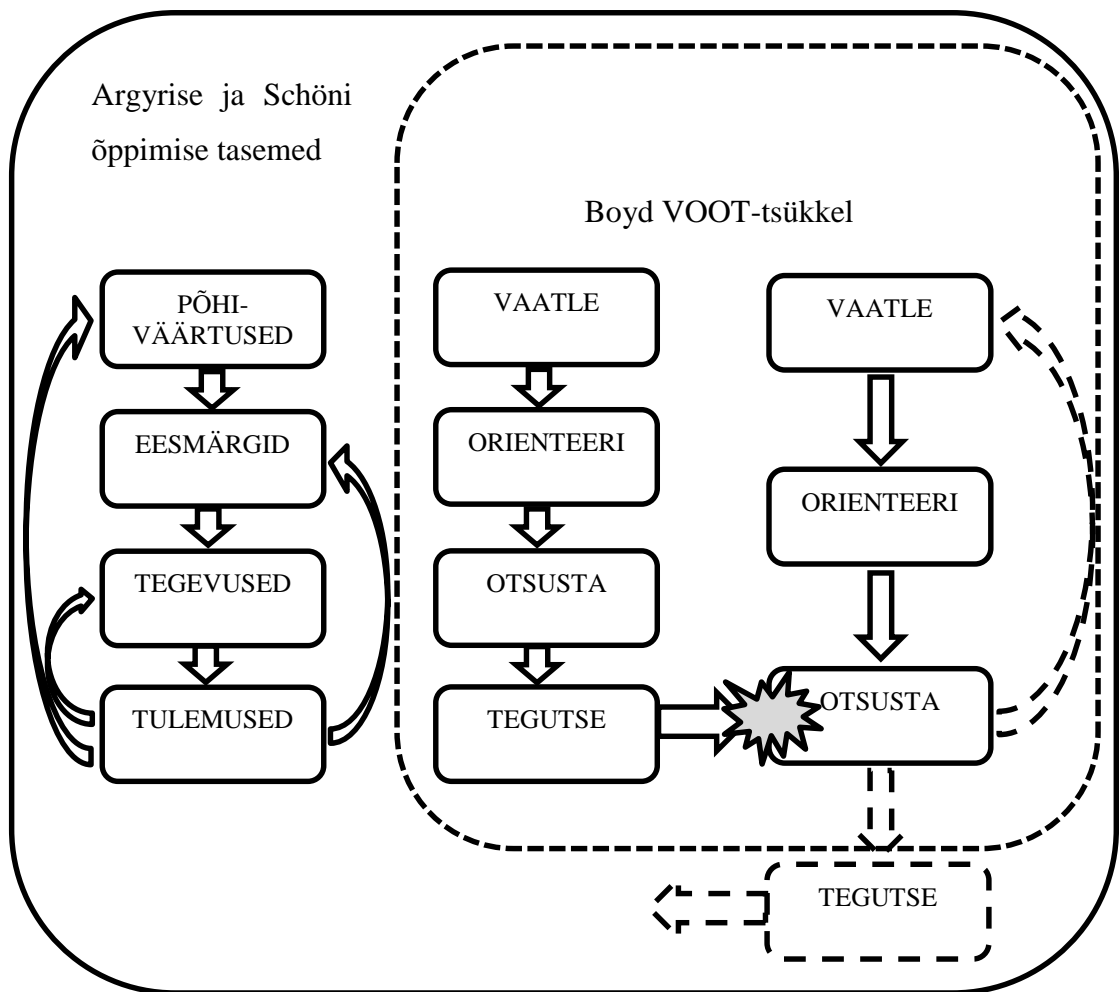
Õppiva organisatsiooni kontseptsioon toob välja, et üha enam on teadmiste juhtimine osa juhtimisest, efektiivne juhtimine tähendab inimestele uute teadmiste tootmiseks tingimuste loomist. Edu turul sõltub üha rohkem õppimisest, siiski ei tea enamik inimesi, kuidas õppida (Argyris, Schön 1978). Õppiva orientatsiooniga ettevõtteid on üldiselt iseloomustatud kui uute oskuste õppimisele orienteeritud organisatsioone, kes õpivad selleks, et omandada ja kohaldada uusi tehnoloogiaid ning laiendada oma organisatsiooni võimekust (Van Gelderen *et al.* 2005: 98). Organisatsiooni õppimist on viimastel aastakümnetel palju uuritud, kogemustele ja vigade parandamisele keskendumisest on edasi liigutud muutustele struktuurides, protsessides ja töötajate tõekspidamistes (Türk 2005: 336). Erinevad autorid on avanud uusi vaatenurki ja täiendanud eelnevaid teooriaid. Läbivalt rõhutatakse individuaalse õppimise rolli organisatsioonis, see ei taga küll organisatsiooni õppimist, kuid ilma selleta pole ka organisatsiooni õppimine võimalik (Senge 2006: 129).

Õppiva organisatsiooni mõiste (ingl *learning organization*) loojaks peetakse Peter Senget, kes leidis, et organisatsioonid suudavad kohaneda ja muutuda vastavalt ümbritsevale keskkonnale. Ta kujutas õppivat organisatsiooni kui organismi, kus inimesed õpivad pidevalt üheskoos õppima (Senge 2006: 3–4, 219). Sydänmaanlakka (2002: 35) toob välja, et õppiv organisatsioon käitub kui avatud süsteem, mis toimib koos ümbritseva keskkonnaga ning suudab sellega kohaneda ja oma tegevusi ümber

korraldada. Õppiv organisatsioon väärtustab uusi teadmisi ja ideid, tagades nende genereerimise, rakendamise ja säilitamise organisatsioonis (Türk 2005: 332).

Töö autori hinnangul peab õppiva organisatsiooni käsitlusest tulenevalt keskkonnaga kohanemisvõimet vaatama ka kui keskkonna muudatuste ennetamist ning konkurentide edestamist. Õppimine pole eesmärk omaette, oluline on õppimise tsükkel läbida ühtaegu kiirelt ja edukalt ning rakendada toimunud teadmiste ja oskuste kasvu ettevõtte tegevuses. Seetõttu peab autor vajalikuks käsitleda järgnevalt John Boydi VOOT-tsükli teooriat² (McIntosh 2011), mis on oma olemuselt sõjalist otsustusprotsessi kirjeldav teooria. Äriettevõtte tegevus turul koos konkurentide ja teiste suhtevõrgustiku osalejatega on keskkonnaga kohanemise ning vastase alistamise osas sarnane tegevusega lahingus. Edu tagab teadlik ja kiire otsuste vastuvõtmine ning tegutsemine. Boydi VOOT-tsükkel toob esile teadliku otsustusprotsessi kiiruse olulisuse vastase ennetamisel ja alistamisel. Kandes VOOT-tsükli lahinguruumist ärikeskkonda, võib ettevõtte vastastena näha muutuvat keskkonda, konkurente ja teisi ettevõtteid ning organisatsioone. Kõrvutades Boydi VOOT-tsükli kui ettevõtte juhtimise otsustusprotsessi ja Argyrise ning Schöni kolmesilmuselise õppimise filosoofiat (vt joonis 3), näeme, kuidas teadlik ettevõtte juhtimine on seotud õppimisprotsessiga. Vaatlemis- ning orienteerimis-etapp juhtimises sõltub otseselt õppimisest ja vastupidiselt sõltub ettevõtte õppimine orienteeritud tegutsemise tulemuste tagasisidest.

² John Boyd (1927–1997) – USA hävituslendur ja hilisem kaitseministeeriumi teadlane, kes uuris õhusõja ajalugu ning tegeles uute lennukite arendamisega. Tema loodud on VOOT-tsükli (ingl *OODA-loop*) teooria. VOOT-tsükli võlu seisneb n-ö vastase VOOT-tsükli sisse saamises ja sundimises vastast reageerima enda tegevusele. Kui üks pool läbib tsükli kiiremini ja alustab tegevusega varem, siis ei ole teine selleks valmis. Vastase ja keskkonna muudatustele reageerimiseks tuleb läbida kõik tsükli etapid, küsimus on kohanemise ja oma tegevuskava rakendamise kiiruses (McIntosh 2011).



Joonis 3. Boydi VOOT-tsükli seotus Argyrise ja Schöni kolmesilmuselise õppimise filosoofiaga (Eesti Kaitseväge Maaväe lahingutegevuse alused 2010; McIntosh 2011; Argyris, Schön 1978), autori koostatud.

Õppiva organisatsiooni käsitlest tuleb seega selle uurimistöö kontekstis mõista, et õppimine on ettevõtetele üheks võtmeülesandeks. Õppima peab, et kohaneda ümbritseva keskkonnaga ja luua aluseid uute tehnoloogiate arenguks, ettevõtte tegevuse laiendamiseks ja edu saavutamiseks. Ettevõtted võivad õppida läbi oma kogemuse ning läbi oma inimeste, kuid edukaks toimimiseks on vaja suuta õppida ka läbi teiste organisatsioonide, inimeste ning keskkonna. Selleks et õppimist ettevõtte eesmärkide täitmiseks maksimaalselt rakendada, peab toimuma uue teadmise, oskuse või hoiaku levik kõikidel tasemetel: indiviid, meeskond ja organisatsioon. Kusjuures õppimist saab lugeda toimunuks alles siis, kui kognitiivne muudatus väljendub ka muutunud käitumises. Õppivat organisatsiooni iseloomustab keskkonnaga kohanemisevõime, mis saavutatakse

läbi pideva õppimise ning oma tegevuste, eesmärkide ja põhiväärtuste kriitilise hindamise ning korrigeerimise. Õppimise elluviimiseks peab ettevõtte juhtimises langetama teadlikke ning pädevaid otsuseid, mis peavad edu saavutamiseks tagama keskkonnamuudatuste ning konkurentide ennetamise.

1.3 Õppimine ettevõtete vahelistes suhtevõrgustikes

Suhtevõrgustikust õppimine ühendab endas nii võrgustike kui ka organisatsioonilise õppimise teooriaid, mida on käsitletud eelnevates alapeatükkides. Seega uurib töö autor järgnevalt õppimise tekkimist võrgustikes varasemate teadustööde baasil. Võrgustikke ning nende toimimist ja organisatsiooni õppimist on eraldiseisvalt uuritud läbi viimaste aastakümnete väga laialdaselt, kuid võrgustikust õppimise alaseid uuringuid kohtab harvem. Veelgi vähem on uuritud äriettevõtete õppimist suhtevõrgustikust, mille kohta on terviklik käsitlus loodud 1990ndatel eeskätt IMP Grupi (ingl *Industrial Marketing and Purchasing Group*) juhtimisel, eesotsas Håkan Håkanssoniga. Seniseid käsitlusi ning uuringuid arvesse võttes uurib käesoleva töö autor järgnevas alapeatükis suhtevõrgustikust õppimist soodustavaid ja takistavaid tegureid ning kaasnevaid ohtusid.

Eelnevast alapeatükist teame, et organisatsioonid õpivad peamiselt läbi oma eelneva kogemuse või läbi teiste organisatsioonide. Suhtevõrgustikust õppimisel on ettevõtte jaoks kaks peamist eesmärki: teiste organisatsioonide kogemuste omandamine võrgustikust ja ühe suhte kogemuse ülekandmine ning rakendamine teistesse suhetesse. Seda kinnitab ka Senge (2006: 23; 57–58) õppiva organisatsiooni teooria, mis ütleb, et eelneva kogemuse edukaks rakendamiseks tulevastes tegemistes tuleb selle õppetunde arvesse võtta uutes tegemistes või suhetes.

Teiste kogemuse kaudu õppimine

Suhtevõrgustikud võimaldavad äritegevuse alustamiseks tundma õppida uusi turge ja mooduseid, kuidas ületada institutsionaalseid ning kultuurilisi barjääre (Chetty, Campbell-Hunt 2003: 8). Tegutsedes kultuuriliselt kaugel turul, on ettevõtte jaoks kohaliku keskkonna tundmaõppimine üks õppimise võtmeülesandeid. Äriedu tagamiseks peab

ettevõtte oma strateegiat kohandama vastavalt keskkonnale. Kohanemisprotsess ise toimub keskkonnamõjude survele, mida ettevõtte tunnetab kõige paremini läbi kohalike asutuste, äri-, sotsiaal- ja institutsionaalsete võrgustike (Owusu, Habiyaakare 2011).

Teistelt õppimine tähendab toodetesse või protsessidesse põimitud teadmiste ülekandmist, ka seda soodustab ettevõtte sihipärane lähenemine õppimisele, lisaks tuleb valida, kellelt õppida ja millisel kujul õppimine toimuma peaks. Osad ettevõtted on selleks püüdnud luua väga täpselt planeeritud strateegiat, sõlmides suhteid ülikoolide või muude teadmiste loojatega, samuti juhtivate klientide või tarnijatega. Samuti peab välja tooma igapäevase õppimise rolli, mis toimub läbi tavaliste ärisuhete ja tugineb ettevõtte suhetele oma klientide ning tarnijatega. (Håkansson *et al.* 1998: 444)

Oma kogemusest õppimiseks peab ettevõtte suutma eeskätt läbielatud kogemust tõlgendada, selle soodustamiseks võib luua sihipärase õppimist soodustava protsessi (Senge 2006: 314–315). Igapäevase õppimise olulisust kinnitab ka asjaolu, et ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega intuitiivseid, kirjutamata teadmisi (ingl *tacit knowledge*) saab omandada vaid läbi kogemuste, mis võib tekkida ainult läbi ettevõtte liikmete keskkonnaga suhtlemise (Håkansson, Johanson 2001: 4–5). Oma kogemusest õppimist soodustab seega aktiivsem suhtlemine, mis võib olla suunatud ning juhitud vastavalt ettevõtte eesmärkidele.

Ettevõtte suhtevõrgustiku kaardistamiseks ning analüüsiks loob autor töö järgnevas osas teoreetiliste materjalide alusel konkreetse arusaama suhtevõrgustikust õppimist soodustavatest teguritest ja kaasnevatest ohtudest. Selleks uuritakse lähemalt valdkonna juhtivaid uurimusi, mis tuginevad juhtumianalüüsile nii kultuuriliselt sarnasest kui ka võõrast keskkonnast. Sellega on alapeatüki lõpuks tuvastatud ka peamised võrgustikust õppimist mõjutavad tunnused.

Võrgustikust õppimise analüüsiks läheme esmalt tagasi võrgustike teooria juurde, mis kirjeldab õppimist läbi niitide ja sõlmede teooria. Seeläbi võib võrgustikus tekkivat õppimist kirjeldada protsessina, kus võrgustiku sõlmed panustavad niitidesse, mis muudab niidid tugevamaks ja seeläbi õpivad rohkem ka sõlmed (Håkansson, Ford 2002: 133–134). See sõlmede ja niitide teooria määratleb kompaktselt õppimisprotsessi mõjutavad tegurid ehk sõlmed ja niidid, seejuures ei tohi unustada suhete vastastikust

sõltuvust äri võrgustikus, mistõttu ei saa äri võrgustikku vaadata kui ettevõtete vahelist individuaalsete ja isoleeritud suhete keskkonda.

Võrgustik täidab peamiselt kolme õppimist mõjutavat funktsiooni, kaks neist otseselt soodustavad õppimist tänu informatsiooni edastamiseks ja aruteluks tingimuste loomisele. Esiteks toimub kommunikatsiooni ja osapoolte vahelise suhtlemise kaudu informatsiooni jaotus ja seeläbi ka teadmiste jagamine. Seega võimaldab võrgustik lihtsat juurdepääsu informatsioonile ning teadmistele. Teiseks loob võrgustik oma olemusega head tingimused osapoolte vaheliseks aruteluks, mis soodustab oluliselt paremini uute ideede ning loovate lahenduste leidmist kui omaette mõtisklemine. Kolmas oluline õppimist mõjutav võrgustiku funktsioon on elastsus, mis aitab maandada teatud riske, mis elastsuse puudumisel võrgustiku osapooltele ohtu kujutavad. Kui võrgustiku liikmed on võrgustikus sisalduvast informatsioonist ja õppimisest suures sõltuvuses, siis ootamatute muutuste ja probleemide korral saab kahjustada nii võrgustik ise kui ka selle liikmed. Seetõttu on oluline, et võrgustikus oleks kompetentside ja suhete kattuvuse abil tagatud teatud paindlikkus taoliste probleemidega hakkamasaamiseks. (Newig *et al.* 2010)

Varasemad uuringud on näidanud, et võrgustikus õppimist mõjutavad kolme liiki tegurid: osapoolte karakteristikad, suhte tüüp ja suhte kontekst (Håkansson, Johanson 2001: 1–2; Håkansson *et al.* 1999: 445). Karakteristika väljendab eeskätt suhte osapoolte huvi ja valmisolekut nii õppida kui õpetada. Mida enam on nende pädevused teineteist täiendavad, seda rohkem kasu nad teineteisest saavad. Teised osapoolte karakteristikud, mis eeldatavasti mõjutavad õppimist, on osapoolte kultuuriline sarnasus, tööstuses oldud aeg ning nende ettevõtete suurus (Håkansson *et al.* 1999: 445).

Suhte tüüpi iseloomustab toode või teenus, mida ärisuhtes vahendatakse. Mida enam on toode standardiseeritud ja mida vähem unikaalne, seda vähem on põhjust selle tehnilise olemuse üle arutleda ning seeläbi toimub ka vähem õppimist. Teine oluline mõjutaja on suhte vanus, ja usaldusväärsus, mis eeldatavasti mõjutab õppimist mõlemat pooli (Håkansson, Johanson 2001: 1–2).

Suhte konteksti peab käsitlema kui omavahel seotud otseste ärisuhte kogumit, mis on iga suhte puhul ainulaadne. Suhtevõrgustikus on iga suhe seotud ka teiste sidemetega, mis on teineteisest sõltuvuses. Üksiku suhte piir võib olla raskesti tuvastatav ning




märkamatu ületatav. Suhte konteksti kontseptsiooni on võrgustiku mõttes defineerinud Håkansson ja Snehota (1995), kes näevad võrgustiku konteksti kui keskse võrgustiku liikmega seotud erinevaid osapooli. Mida rohkem sidemeid ühel suhtel on, seda suurem on tõenäosus suhtest õppida, sest seda enam toimub õppimist võimaldavat suhtlemist. Ärisuhtet täiendavad näiteks toodetevahelised ja tootmisasutuste vahelised sidemed ning suhtlemine erineva tausta ja kompetentsiga inimeste vahel. Tihedam suhtlemine, seda ka individuaalsel tasandil, tekitab muutusi, mis on üheks õppimise alustingimuseks. Ka Rootsi ehitusprojektil läbiviidud uurimus rõhutas õppimise seisukohast erinevate sidemete rolli olulisust ettevõtte suhtes. Tarnijal on palju suurem tõenäosus õppida, kui ta on seotud ka teiste peatöövõtja tarnijatega. Ehk siis paremaks õppimiseks on tarnijal soovitatav luua sidemed ka teiste tarnijatega. See omakorda aga tähendab, et peatöövõtjal pole otstarbekas luua ühte ostja-müüja suhet, vaid ehitada pigem tarnijate võrgustik (Håkansson *et al.* 1999: 450–451). Arvestama peab siinkohal asjaoluga, et mainitud uurimus tugines sarnase kultuurilise taustaga ettevõtetele samast geograafilisest piirkonnast. Suhte tüübi ja karakteristika rolli ei saa töö autori arvates seetõttu rahvusvahelises keskkonnas alahinnata, seda kinnitab ka Euroopa ning Aasia ettevõtteid hõlmav tarnevõrgustiku uurimus. Tuues esile suhete rolli võrgustikus õppimise mõjutajana, rõhutab see uurimus erilisel suhte atmosfääri – usaldust, pühendumust ja koostööd (Mason *et al.* 2012: 1759).

Seega võib öelda, et ennekõike loob organisatsioonidevaheline suhtlemine eeldused nende vahel õppimise tekkimiseks. Suhte konteksti määratlus kusjuures rõhutab suhtlemise osakaalu lihtsa valemiga: mida rohkem suhtlemist, seda rohkem õppimist.

Alapeatükis 1.1 on välja toodud suhtevõrgustike tekkimise, nendega liitumise ning ettevõtetevahelise suhtlemise ja koostöö motiivid, väärtused ning eelised. Suhtevõrgustike tekkimine on sellekohaselt tingitud ressursside sõltuvusest, võrgustik võimaldab ressursside paindlikku liikumist ja kasutamist. Organisatsiooni õppimist on lähemalt käsitletud alapeatükis 1.2, mille kohaselt on teistelt ettevõtetelt ja organisatsioonidelt ehk suhtevõrgustiku osapooltelt õppimine üheks õppimise võimaluseks. Mõistmaks suhtevõrgustikust õppimist mõjutavaid tegureid, on töö autori arvates oluline vaadata samaaegselt võrgustikus ressursside liikumist ja selles toimuvat õppimist. Organisatsioonide omavahelise õppimise ja ressursside sõltuvuse mõjude

mõistmiseks on töö autor kõrvutanud järgnevas tabelis kahe IMP Grupi poolt korraldatud uuringu tulemused (vt tabel 3) ja lisanud omapoolsed järeldused. IMP Grupi uurijate hinnangul toob võrgustikus suhtlemine endaga kaasa organisatsioonidevahelise õppimise (Håkansson, Johanson 2001: 19–20) ja suhtevõrgustik loob nii ärivõimalusi kui kasutatavaid ressursse (Håkansson, Snehota 1995).

Tabel 3. Ressursside vahetamine ja organisatsiooni õppimine suhtevõrgustikus

Organisatsioonidevahelise õppimis- ja õpetamisprotsessi uuring (Håkansson, Johanson 2001: 19–20).	Suhtevõrgustiku ressursside vahetamise uuring (Håkansson, Snehota 1995).
Omavahelise suhtluse tagajärjel tekkis õppimine igas suhtes, sõltumata osapoolte õppimis-õpetamiskavatsusest.	Suhtevõrgustik pakub ärivõimalusi, mis tuleb organisatsioonil sealt üles leida.
	
Suhtlemine loob õppimis- ja ärivõimalusi.	
Osapooled on samaaegselt õppijad ja õpetajad.	Suhtevõrgustik sisaldab ressursse, mille kasutamine tagab edu, järelkult sõltub organisatsiooni edukus suhtlemisvõimalustest.
Omavahelise suhtluse tagajärjel tekkis alati vastastikune mõjutamine.	
Majanduslikud põhjused toetavad või piiravad õpetamist.	
	
Suhtevõrgustikus suhtlemine ja ressursside vahetamine tagab edu, kuid toob endaga kaasa ka piiranguid ning ohtusid.	
Õppimist mõjutab organisatsioonisise kommunikatsioon.	Kõik organisatsiooni liikmed peavad tunnetama keskkonda ja seda tõlgendama ning rakendama.
	
Ressursside vahetamine ja õppimine sõltub organisatsiooni õppimisvõimest.	

Allikas: autori koostatud (Håkansson, Johanson 2001: 19–20; Håkansson, Snehota 1995).

Eelnimetatud uuringutele toetudes näeme suhete vastastikust sõltuvust suhtevõrgustikus. Konkreetse suhtevõrgustiku osapoollega suhtlemise ajendiks võib olla teatud ressursi vahetamine, kuid seda mõjutab eelnevas suhtes või käimasolevas suhtes toimuv õppimine. Samuti võib konkreetse suhte ajendiks olla õppimine, mis on omakorda mõjutatud ressursside vahetamisest.

Lisaks organisatsioonidevahelistele suhetele on uurijad teiste võrgustikus õppimist soodustavate tunnustena välja toonud ka mõned võrgustiku karakteristikud. Nimelt peaks võrgustikku iseloomustama homogeensus ja multipleksus, mis on aluseks

osalejatevahelisele usaldusele ja vajalik õppimist soodustava keskkonna loomiseks (Liebeskind *et al.* 1996; Booher and Innes 2002, viidatud Newig *et al.* 2010 vahendusel). Õppiva ettevõtte perspektiivist lähtuvalt mängib väliste teadmiste omandamises olulist rolli firma keskne positsioon võrgustikus, luues täiendavaid võimalusi jagatud õppimiseks, teadmiste vastuvõtmiseks ja informatsiooni vahetamiseks (Tsai 2001: 1002).

Võttes kokku ja võrreldes erinevate uurijate käsitusi, peab ütlema, et võtmeülesandeks suhtevõrgustikust õppimisel on ettevõtte jaoks väliste teadmiste vastuvõtmine ehk absorbeerimisvõime (Cohen and Levinthal 1990), mis väljendub firma võimes hinnata, omandada ja ära kasutada väliseid teadmisi. Kusjuures absorbeerimisvõime on oluline mõlema suhte osapoole, nii õpetaja kui õppija jaoks. Samuti on täheldatud, et eelnev kogemus spetsiifilises valdkonnas on firmale õppimisel suureks eeliseks. Seega, tehnilist arendust on oodata valdkonnas, kus firmal juba on märkimisväärne teadmine (Håkansson, Johanson 2001: 4–6) ja suurema absorbeerimisvõimega ettevõtted peaksid saama kasu pikemaajalistest liitudest (Schild, Keil, Maula 2012).

Õppimine erinevates suhtevõrgustiku liikides

Olles loonud arusaama õppimist mõjutavatest teguritest, uurib autor alapeatüki lõpetuseks õppimise väljendumist erinevates võrgustikuliikides, mida mitu autorit on oma erialast lähtuvalt uurinud. Vaatluse alla tulevad eraldi sotsiaal-, institutsionaal- ja äri võrgustik.

Sotsiaalse õppimise teooria algatajana on Bandura (1997) peamiseks võrgustikust õppimise hüpoteesiks olnud, et võrgustikud võimaldavad juurdepääsu uuenduslikule ja teedrajavale informatsioonile ning võrgustikud mõjutavad informatsiooni liikumist. Juurdepääs informatsioonile saadakse suhtlemisel teiste võrgustiku liikmetega, kes samuti informatsiooni liikumisele mõju avaldavad, näiteks läbi teistelt kopeerimise. Sotsiaalne õppimine seisnebki pigem teiste jäljendamises kui oma kogemustest õppimises.

Oliveira (2013) uurimusest lähtuvalt võib öelda, et sotsiaalsed suhted ettevõttes ulatuvad kaugemale ärisuhetest. See annab ettevõttele ligipääsu täiendavale informatsioonile ning teadmistele. Ferreira ja Armagani (2011) uuring aga toob sotsiaalse võrgustiku esile mitte ainult kui õppimise, vaid ka kui muudatuste algataja organisatsioonis. Sotsiaalse võrgustiku liikmed on erineva sotsiaalse, füüsilise ja finantsressursi ning informatsiooni

liigutajad. Sarnaselt ärivõrgustikule on sotsiaalvõrgustiku põimumist institutsionaalse võrgustikuga välja toonud ka ülikoolidevahelise biotehnoloogia alase võrgustiku uuring. See väidab, et nii isiklik kui ülikooli sotsiaalne võrgustik mängib olulist rolli organisatsioonilise õppimise edendamises, laiendades õppimise ulatust ning soodustades uute teadmiste integreerimist ja liikumist nii ülikoolide kui indiviidide vahel (Liebskind *et al.* 1996: 438–439). Äriettevõtete jaoks on sotsiaalvõrgustik seega võimaluseks saada juurdepääs teadmispõhistele institutsionaalsetele võrgustikele ning nendes sisalduvatele teadmistele. Samuti võimaldavad sotsiaalsed suhted tuvastada ja omastada uut teavet väljastpoolt ettevõtte ärivõrgustiku piire.

Ärivõimaluste loomine suhtevõrgustikus

Tulenevalt uuritava ettevõtte praktikast läbi erinevate arenguetappide käsitleb töö autor viimases osas ka ärivõimaluste loomist (ingl *opportunity development*) suhtevõrgustikus, eesmärgiga luua arusaam olulisest õppimise rakendusest. Ärivõimaluste tekkimine võrgustikus on tunnetatav läbi niitide ja sõlmede teooria. Mida rohkem on erinevad sõlmed ja niidid panustanud konkreetsesse niiti, seda enam niit areneb ja pakub kahepoolset võimalusi võrgustiku osapooltele (Håkansson, Ford 2002: 134). Võimaluste tärkamine ja ekspluateerimine võrgustikus sõltub sisemiste ressursside, pühendumuse ja võrgustiku arengute vastastikusest mõjust. Peab suutma võrgustikust tekkinud võimaluste elluviimiseks olemasolevaid ressursse ja suhteid uute suhete ja ressursside loomiseks ümber kombineerida. Võimaluste kahepoolseks kasutamiseks peaks osapooltevaheline tootmise või äritegevuse protsess olema ülesehitatud sarnastel üldistel põhimõtetel, mis on omased mõlemale osapoolele. Sellega tekib võrgustikus olukord, kus ühe osapoole võimalus osutub teisele osapoolele efektiivseks lahenduseks (Ghauri *et al.* 2005: 322).

Õppiva organisatsiooni käsitluse ettevõttest kui uute teadmiste ja ideede väärtustaja ning rakendaja seisukohast on töö autori hinnangul ärivõimaluste loomine üks edu tagamiseks tingimusi loov käitumuslik väljendus õppimisest. Seda eriti väljakujunenud tootmisprotsesside ja arenenud suhte tingimustes, kui ühe- ja kahesilmuseline õppimine on ettevõtte jaoks pigem paigalseis kui areng.

Suhtevõrgustikust õppimist soodustavad ja takistavad tegurid

Magistritöö kolmanda uurimisülesande täitmiseks tuleb selgitada välja suhtevõrgustikust õppimist soodustavad ja takistavad tegurid, mis on aluseks empiiriliste andmete analüüsile. Tegurite väljaselgitamiseks on töö autor esimeses peatükis teoreetilistele käsitlustele toetudes uurinud suhtevõrgustiku olemust, organisatsiooni õppimisprotsessi ja suhtevõrgustikust õppimist. Läbi kolme alapeatüki on väljaselgitatud antud töö raames olulised organisatsiooni õppimist mõjutavad tegurid. Tulenevalt uurimistöö eesmärgist ja esmasest andmete analüüsist on töö autor koostanud õppimist mõjutavate tegurite tabeli (vt tabel 4), lähtudes põhimõttest, et suhtevõrgustikust õppimise parendamiseks tuleb esmalt tuvastada õppimist mõjutavad positiivsed ning negatiivsed tegurid. Seejärel, panustades tugevuste kasutamisse (ingl *exploit*) ja nõrkuste arendamisse, on võimalik parendada üldist suhtevõrgustikust õppimist ettevõttes. Tabelisse on integreeritud võrgustiku, suhte ja organisatsiooni õppimisvõime mõju ettevõtte suhtevõrgustikust õppimisele. Tegurite tabeli koostamine on töö eesmärgi täitmiseks möödapääsmatu, sest eelnevalt ei ole koostatud sobivat hindamismetoodikat, mis hindaks ja analüüsiks organisatsiooni õppimist suhtevõrgustikust. Õppimist soodustavate ja takistavate tegurite tabel võimaldab analüüsida ettevõtte Aburgus OÜ õppimist suhtevõrgustikust suhtepõhise lähenemise kaudu, mis on töö autori hinnangul selle ettevõtte puhul sobivam kui suhtevõrgustiku struktuuriline analüüs või kultuuriline lähenemine.

Õppimist soodustavad tegurid on jaotatud neljaks. (1) Suhte kontekst, mis väljendab suhtevõrgustiku mõju õppimisele läbi peamiste tunnuste. (2) Suhte tüüp, mis toob esile suhte mõju õppimisele. Kaks viimast tegurit väljendavad suhtevõrgustiku osapoolte mõju õppimisele: (3) osapoolte karakteristika ja (4) ettevõtte õppimisvõime. Kuna õppimist soodustavad tegurid toovad endaga kaasa ka ohtusid, on teiste autorite poolt tuvastatud ohud samuti eraldi välja toodud.

Tabel 4. Suhtevõrgustikust õppimist soodustavad ja takistavad tegurid

Tegur	Tunnus	Ohud
Suhte kontekst	Võrgustiku omadused	Liigne sõltuvus võrgustiku ressurssidest. Olulise võimekuse, info, ressursi kaotus võrgustiku kokkuvarisemisel. Ressursside konstellatsioon võib piirata ettevõtte innovatsiooni.
	Normid ja tõhusad sanktsioonid	
	Keskne positsioon võrgustikus	
	Suhte sidusus	
Suhte tüüp	Unikaalne ja mittestandardne toode	Peab aru saama, millal koormavatest suhetest lahti lasta.
	Usaldusväärne ja lähedane suhe	
	Formaalsetest ärisuhetest kaugemale ulatuvad personaalsed sidemed	
Osapoolte karakteristik	Valmisolek õppida ja õpetada	Liigne kiindumus õpetajarolli ja seeläbi mitteõppimine.
	Kultuuriline sarnasus	
	Erinevate pädevuste olemasolu	
	Sarnane suurus, käive ja tööstuses oldud aeg	
Ettevõtte õppimisvõime	Absorbeerimissuutlikkus	Ettevõtte pole võimeline omandatavaid teadmisi, oskusi, hoiakuid ja kogemusi õigesti ehk enda eesmärkidest lähtuvalt tõlgendama.
	Teadmiste muundamise võime	
	Teadmiste integreerimise kompetents	
	Teadmiste edastamise võime	

Allikas: autori koostatud (Håkansson, Ford 2002; Liebeskind *et al.* 1996; Booher ja Innes 2002, viidatud Newig *et al.* 2010 vahendusel; Håkansson, Johanson 2001; Håkansson *et al.* 1999; Jitnom, Ussahawanitchakit 2010: 110; Cohen and Levinthal 1990; Schild, Keil, Maula 2012).

Esimese peatüki kokkuvõtteks on töö autor teoreetilistel alustel välja selgitanud, et suhtevõrgustikust õppimine tähendab ettevõtete jaoks suhtlemise tulemusel tekkinud muudatusi firma rutiinides ja tootmisprotsessis. Suhtest õppimine areneb suhte tihenedes ja kiiremat arengut võib oodata valdkonnas, mille kohta mõlemal osapoolel on juba eelnevad baasteadmised olemas. Õppimist mõjutavate teguritena tõusevad esile suhte kontekst ja suhte tüüp, osapoolte karakteristik ja ettevõtte õppimisvõime. Nende osakaalu hindamine on keeruline, iga keskkonna ja olukorra puhul mõjutavad õppimist rohkem või vähem erinevad tegurid ja tunnused, mis võivad varieeruda mitte ainult võrgustiku, vaid ka suhte raames.

2.ETTEVÕTTE ABURGUS OÜ SUHTEVÕRGUSTIK JA ÕPPIMINE SELLES

2.1 Töö metoodika ja ettevõtte Aburgus OÜ tegevuse olemus

Metoodika

Magistritöö eesmärgi täitmiseks on läbi viidud kvalitatiivsed uuringud, andmeid on kogutud intervjuude abil ning vaatluse ja dokumentide analüüsi kaudu. Võrgustikus toimuvate protsesside uurimiseks on sobivaks peetud kvalitatiivseid meetodeid, sest need võimaldavad süvitsi uurida võrgustikus toimuvaid protsesse ja mõista sündmuste põhjuseid (Jack 2005: 1234; Rrustemi 2011: 7).

Käesoleva magistritöö käigus on korraldatud ühe ettevõtte juhtumiuuring, mida on hinnatud parimaks kvalitatiivseks suhtevõrgustiku uurimismeetodiks (Seppo 2005: 4–5), see võimaldab uurida ilmingut tema loomulikus keskkonnas, eriti siis, kui piirid ilmingu ja tema konteksti vahel pole selged. On uuringuid, kus käsitletakse vaid üht juhtumit, ja on neid, kus vaadeldavaid juhtumeid on mitu (Laherand 2008: 74–75).

Ühe ettevõtte uurimise põhjuseks osutus peamise asjaoluna praegune konkurentsiolukord, mis ei võimalda kaht Eestis asuvat laevakaitseteenust pakkuvat Eesti ettevõtet samaaegselt süvitsi uurida ja nende võrgustikke võrrelda. Otsus ühe juhtumi disainiga uuringu kasuks tehti peale esimest andmete kogumise etappi, kui praktika käigus kogus autor täiendavaid andmeid ja tutvus ettevõtte ning selle tegevusvaldkonnaga. Erinevate ettevõtete suhtevõrgustiku detailne analüüs oleks tekitanud olukorra, kus üks uuritav oleks võinud saada konkurentsieelise teise üle. Seda enam, et laevakaitseteenuse osutamisel puututakse igapäevaselt kokku strateegilise kauba liigutamise ning sensitiivse julgeolekualase informatsiooni vahetamisega oma klientide

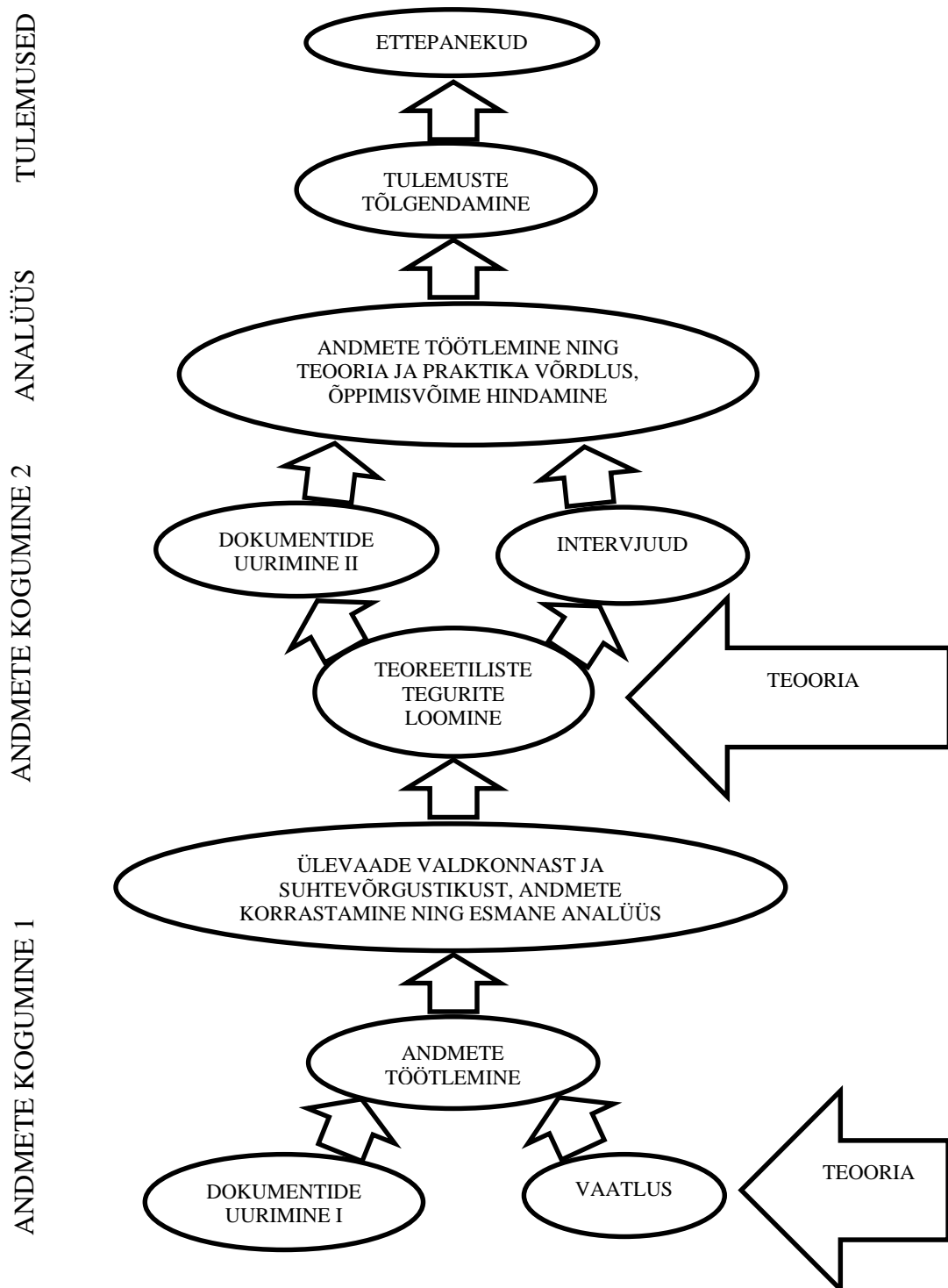
ja partnerite vahel. Ühe juhtumi disainiga uuringu nõrkuseks võrreldes mitme juhtumi disainiga uuringuga on asjaolu, et ei saa teiste juhtumitega kinnitada või ümber lükata ilmnunud tegurite esinemist. Samas võimaldab ühe juhtumi uuring keskenduda süvitsi antud juhtumi analüüsile.

Kvalitatiivset *longituuduuringut* on kasutatud sageli rahvusvahelistumise protsessi, võrgustike ja rahvusvahelise turunduse uuringutes (Meyer, Gelbuda 2006: 144–145). Ajaliselt diferentseeritud uuringud võimaldavad ettevõtte juhtidelt koguda teavet, mida nad sündmuse esinemise hetkel ei omanud, tagantjärele saab kirjeldada ja selgitada möödunud nähtusi. See selgitab käimasolevate ja tulevaste protsesside tagamaid ja aitab mõista valitsevat ning kavandatavat poliitikat ja strateegiat. Uurija saab järgida sündmuste ahelat ja hinnata nende mõju juhtimisele (Owusu, Habiyakare 2011: 225).

Uuringu käigus on samaaegselt töötatud teoreetilise materjali ning empiiriliste andmete kogumisega. Esimene andmetekogumine toimus praktika käigus osaleva vaatluse ning dokumentide uurimise teel. Töö autor kogus andmeid ettevõtte tegevuse, selle suhtevõrgustiku ja laevakaitseteenuse valdkonna kohta. Andmete kogumise ja korrastamise käigus tekkis töö autoril laevakaitseteenuse valdkonnast ja ettevõtte suhtevõrgustikust parem ülevaade, mis võimaldas suunata edasist tööd teooria ning täiendavate uurimisülesannete loomisega. Autor liikus teooria juurde tagasi ka analüüsi tehes, kui lähtuvalt analüüsi tulemustest täienes teoreetiline osa ning lisatud sai näiteks VOOT-tsükli ja ärivõimaluste loomise teooria. Taoline paindlikkus ja mitmetahuline järeldusteni jõudmise viis, kus andmekogumiselt ja -analüüsilt liigutakse tsükliliselt uurimisküsimuse juurde ja sealt jälle tagasi, on Laherandi (2008: 24) sõnul kvalitatiivsetele uuringutele iseloomulik protsess.

Andmete kogumise võib jagada kahte suuremasse etappi: (1) dokumentide uurimine ja vaatlus 2013. aasta alguses ja (2) intervjuude läbiviimine ning dokumentide analüüs 2014. aasta lõpus. Ligi kaheaastane ajavahe andmete kogumisel on sellevõrra kontrastsem, et ettevõtte alustas tegevust 2012. aastal ja uuringu esimese etapi ajal oli tegemist värske, rahvusvahelisel turul oma kohta otsiva ettevõttega. Uuringu teise etapi ajal oli ettevõttel ligi kolmeaastane laevakaitseteenuse osutamise kogemus ning väljakujunenud suhtevõrgustik. See võimaldas luua holistliku pildi ettevõtte suhtevõrgustikust ja selles

toimuvast õppimisest ning mõista muudatusi suhtevõrgustikus ja õppimises läbi ettevõtte arenguprotsessi (vt joonis 4).



Joonis 4. Uurimistöö metoodika, autori koostatud

Käesolevas magistritöös on kogutud üldiseid andmeid laevanduse ja laevakaitseteenuse valdkonna ning detailseid andmeid ettevõtte Aburgus OÜ suhtevõrgustiku ning selles

toimuva õppimise kohta. Esmaseid andmeid on kogutud läbi ettevõtte originaaldokumentide uurimise, vaatluse ja intervjuude. Teiseste andmete kogumiseks on kasutatud ettevõtte ja teiste valdkonnas tegutsevate ettevõtete internetilehekülgi, raporteid, artikleid ja pressiteateid.

Osalusvaatlus kui andmete kogumise meetod võimaldab uurijal osaleda vaadeldavas tegevuses ja mõista inimeste käitumisviisi, omavahelist koostööd ja suhtlemist ning õppida nende kultuuri (Jack 2005: 1240). Osalusvaatlus võimaldab hästi kombineerida ka teisi infokogumismeetodeid, nagu dokumentide analüüs ja intervjuud (Laherand 2008: 229–231). Uuritava objekti dokumendid kätkevad endas andmeid, mida on neid kogudes tähtsaks peetud, kuid arvestama peab asjaoluga, et dokumentide koostamine võib olla olnud teisejärguline, seda kas ajapuudusel või muudel põhjustel. Seega võib dokumentide uurimist pidada väga kasulikuks täienduseks intervjuudele ja vaatlusele (Laherand 2008: 259–261).

Osalusvaatluse ning dokumentide uurimise on läbi viinud töö autor ainuisikuliselt, ülesanded ja oodatavad tulemused on esitatud praktikaülesandes (vt lisa 2) ning uuringute andmed ja tulemused on esitatud praktikaaruande kokkuvõttes³ (vt lisa 3), laevakaitseteenuse tegevusvaldkonna tutvustuses (vt lisa 4) ning Aburgus OÜ tutvustuses (vt lisa 5).

Poolstruktureeritud intervjuu kasuks otsustas töö autor, sest selle eelistena on välja toodud kvalitatiivsetes uuringutes vajaminev paindlikkus, mis on tarvilik olukordades, kus uurijal on vastuste suunda raske ette näha. Samuti võimaldab intervjuu põhjaliku teabe kogumist, vajadusel saab esitada lisaküsimusi (Laherand 2008: 176–183).

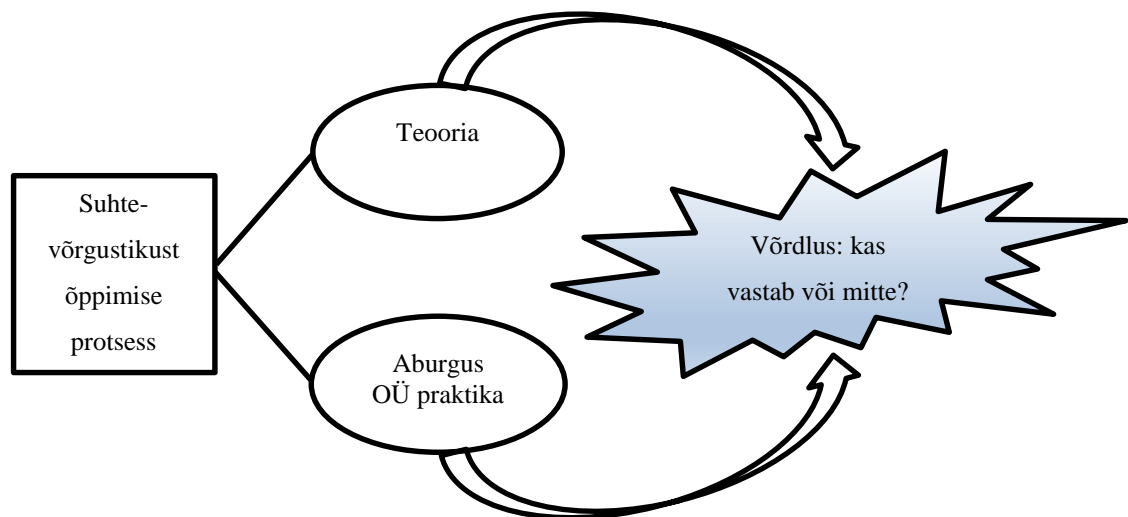
Uuringute käigus viidi läbi kaks poolstruktureeritud süvaintervjuud (vt lisa 6⁴) ettevõtte juhi ja haldusjuhiga, kes on ettevõtte ainukesed püsitöötajad. Ettevõtte juht on ühtlasi Aburgus OÜ osanik. Ülejäänud töötajad on vabaagendid, kes palgatakse laevakaitsemeeskondadesse kindlateks missioonideks. Laevakaitsemeeskondade tegevus oli intervjuude läbiviimise ajaks kujunenud standardseks, piraatide madalast aktiivsusest

³ Töö autor on dubleerimise vältimise eesmärgil eraldanud praktikaaruandest andmed, mis leiavad kajastamist lisades 4 ja lisa 5, sellest ka aruande kokkuvõtte esitamine (töö autor).

⁴ Aburgus OÜ palvel ei ole konfidentsiaalsuse tõttu esitatud mitte lisa 6 intervjuu sisu, vaid ainult intervjuu teemad ning suunavad küsimused (töö autor).

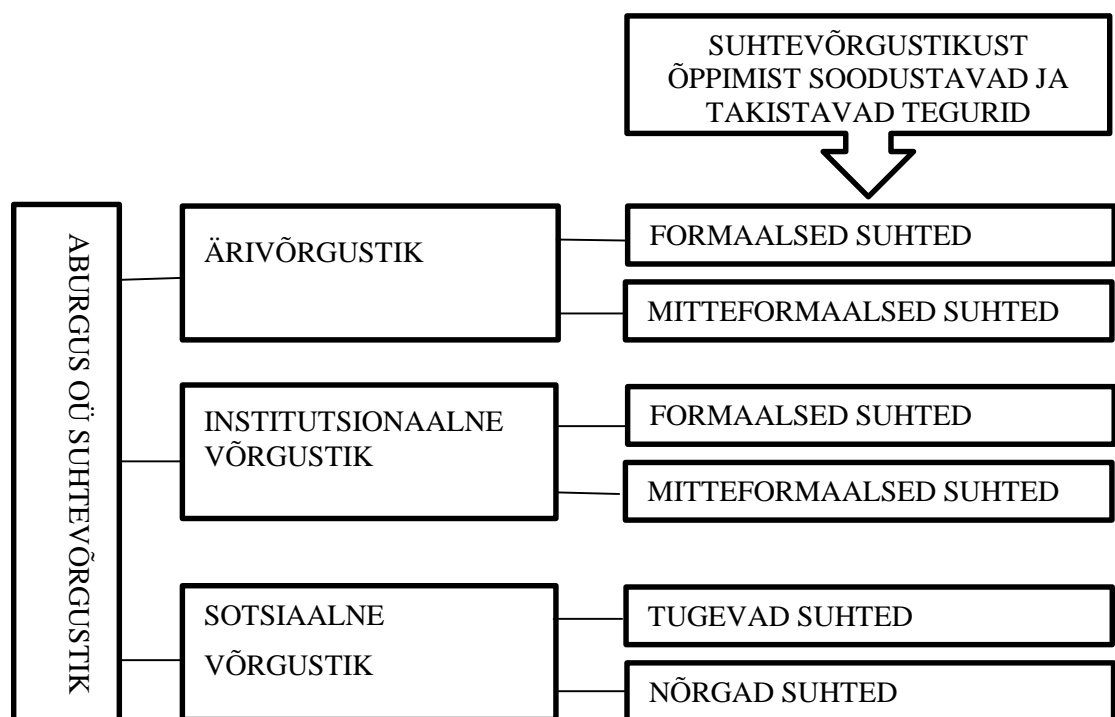
tulenevalt laevakaitseteenus laeval ei muutunud ega arenenud. Meeskonna komplekteerimist iseloomustab suur personali voolavus, samu töötajaid palkavad oma missioonidele ka teised turvaettevõtted. Meeskonnaliikmed viibivad pikaajaliselt missioonidel ja võivad ühelt missioonilt liikuda otse järgmisele. Tulenevalt töö eesmärgist ja intervjuude läbiviimist takistavatest teguritest otsustas töö autor laevakaitsemeeskonna liikmeid mitte intervjueerida. Töö autori hinnangul ei ole meeskonnaliikmete väljajäämine intervjueeritavate valimist uuringu läbiviimist piiravaks teguriks. Meeskonna liikmetega kohtuti osalusvaatluse ajal ning nende tegevust uuriti dokumentide baasil. Samuti ei ole selle uurimustöö eesmärgiks anda hinnangut ning parenada ettevõttesisest õppimisprotsessi, vaid parendada ettevõtte õppimist suhteõrgustikust. Intervjuu struktuuri koostamisel lähtuti teoreetilisest suhteõrgustikust õppimist mõjutavatest teguritest ning osaleva vaatluse ja dokumentide uurimise käigus kogutud andmetest. Intervjuude käigus kaardistati täiendavalt suhteõrgustikku ning selgitati välja suhteõrgustikust õppimist mõjutavate tegurite ilmnemine ja koguti hinnanguid varasemate suhete ning olemasolevate suhete varasemate arenguetappide kohta. Mõlemad intervjuud kestsid umbes kolm tundi ning peale intervjuu protokollide vormistamist toimus elektronkirjavahetuse teel andmete täpsustamine intervjueeritavatega.

Empiirilise uuringu andmete analüüsimiseks on võrreldud teoreetilisi õppimist soodustavaid ja piiravaid tegureid empiiriliste tulemustega. Lähtuvalt deduktiivsest loogikast eeldatakse, et suhteõrgustikust õppimist soodustavate tegurite avaldumisel toimub ka suhteõrgustikust õppimine, õppimise tuvastamiseks on ka eraldi hinnatud ettevõtte õppimisvõimet. Analüüsiks on kasutatud tehnikat, mille käigus võrreldakse empiirilisi tulemusi teoreetilisel alustel loodud õppimist mõjutavate teguritega (Rrustemi 2011: 6) (vt joonis 5).



Joonis 5. Teooria ja praktika võrdlus, autori koostatud, toetudes Rustemi (2011: 6) ideele.

Suhte võrgustikust õppimise analüüsimiseks on ettevõtte suhte võrgustik liigitatud äri-, sotsiaal- ja institutsionaalseks võrgustikuks lähtuvalt 1.1 alapeatüki tabelist 1 (vt tabel 1 lk 10). Võrgustiku suhted on vastavalt teoreetilistele alustele omakorda jaotatud tugevateks ja nõrkadeks ning formaalseteks ja mitteformaalseteks (vt joonis 6).



Joonis 6. Aburgus OÜ suhte võrgustikust õppimise ilmnemise analüüsimise meetodika, autori koostatud.

Esimese peatüki lõpuks koostatud suhtevõrgustikust õppimist soodustavate ja takistavate tegurite võrdlemisel empiiriliste andmetega selgitab autor välja Aburgus OÜ suhtevõrgustikus esinevad õppimist soodustavad ja takistavad tegurid. Analüüsi tulemused on aluseks ettevõtte suhtevõrgustikust õppimise parendamise ettepanekute koostamiseks. Teoreetiliste õppimist mõjutavate tegurite võrdlemisel empiiriliste andmetega kasutas autor abitööriistana lisas 4 esitatud suhtevõrgustiku analüüsi maatriksit, mis ühendab endas empiirilised andmed ja teoreetilised õppimist mõjutavad tegurid.

Autori hinnangul on taoline suhtevõrgustiku lahterdamine ning tabelitesse surumine üsna vägivaldne tegevus, mille ohuks on eraldada teineteisest sõltuvad suhted ja suhetes osalejad ning seeläbi kaotada võrgustiku vastastikuse sõltuvuse mõju. Lõigates läbi osad võrgu niidid, eralduvad sõlmed teineteisest ja laguneb tervikliku võrgu struktuur. Keskendudes konkreetsete teoreetiliste tegurite otsimisele suhtepõhiselt, võib jääda arvestamata teiste suhete ja/või tabelis 4 (vt tabel 4 lk 35) mitteesindatud tegurite mõju. Selle ohu vältimiseks rõhutas autor tabelis 4 ja seeläbi andmete kogumises ning analüüsis suhte konteksti rolli, tuues eraldi tunnustena sisse võrgustiku omadused ja suhte sidususe. Samuti viitas sellise ohu ilmnemine vajadusele mõista uuritava ettevõtte suhtevõrgustiku terviklikkust ning dünaamikat.

Laevakaitseteenuse ja ettevõtte Aburgus OÜ tutvustus

Töö autoril ei ole ettevõttega Aburgus OÜ tööalaseid suhteid ega ole ka ettevõtte osanik. Uurimisobjekti valiku aluseks on ettevõtte tegutsemine rahvusvahelises keskkonnas eksootilises tegevusvaldkonnas ning suhtevõrgustiku mitmekesisus. Erinevates suhtevõrgustikust õppimist käsitlevates uuringutes on vaadeldud protsesse nii kultuuriliselt lähedaste (Håkansson *et al.* 1999) kui kaugete ettevõtete baasil (Tsai 2011; Owusu, Habiyakare 2011). Aburgus OÜ suhtevõrgustiku mitmekesisus seisneb tegutsemises Eesti jaoks kaugel rahvusvahelisel turul, omades suhtevõrgustikku Skandinaaviast Aafrika ja Aasiani.

Ettevõtte Aburgus OÜ peamiseks tegevusvaldkonnaks on relvastatud laevakaitseteenuse osutamine kommertsalustele piraadiohtlikes vetes (vt lisa 4). Ettevõtte osutab aktiivselt teenuse ekspordile, mis hõlmab ligi 98–99% kõigist ettevõtte

tegevustest tegevusaladel. Aburgus OÜ visioon ja põhieesmärk on aastaks 2015 olla rahvusvaheliselt tunnustatud turvaettevõtte, mis pakub oma klientidele nende ootusi ületavaid turvalahendusi ja oma personalile väärtuslikku töökeskkonda (Ekspordiplaan 2012).

Aburgus OÜ on enda jaoks defineerinud prioriteedina valiku Euroopa riike, kus potentsiaalsed kliendid resideerivad: Norra, Saksamaa, Suurbritannia ja nendes riikides paiknevad laevakompaniide kontorid. Kuna enamik huvipakkuvaid laevu sõidab Küprose, Panama, Singapuri ja teiste riikide lippude all, laieneb ettevõtte huvi ka nendesse riikidesse, kus on vaja omada litsentse ja/või koordineerida teenuse osutamist laevaomanike laevadele (Ekspordiplaan 2012; Toomse 2014; Sisas 2014).

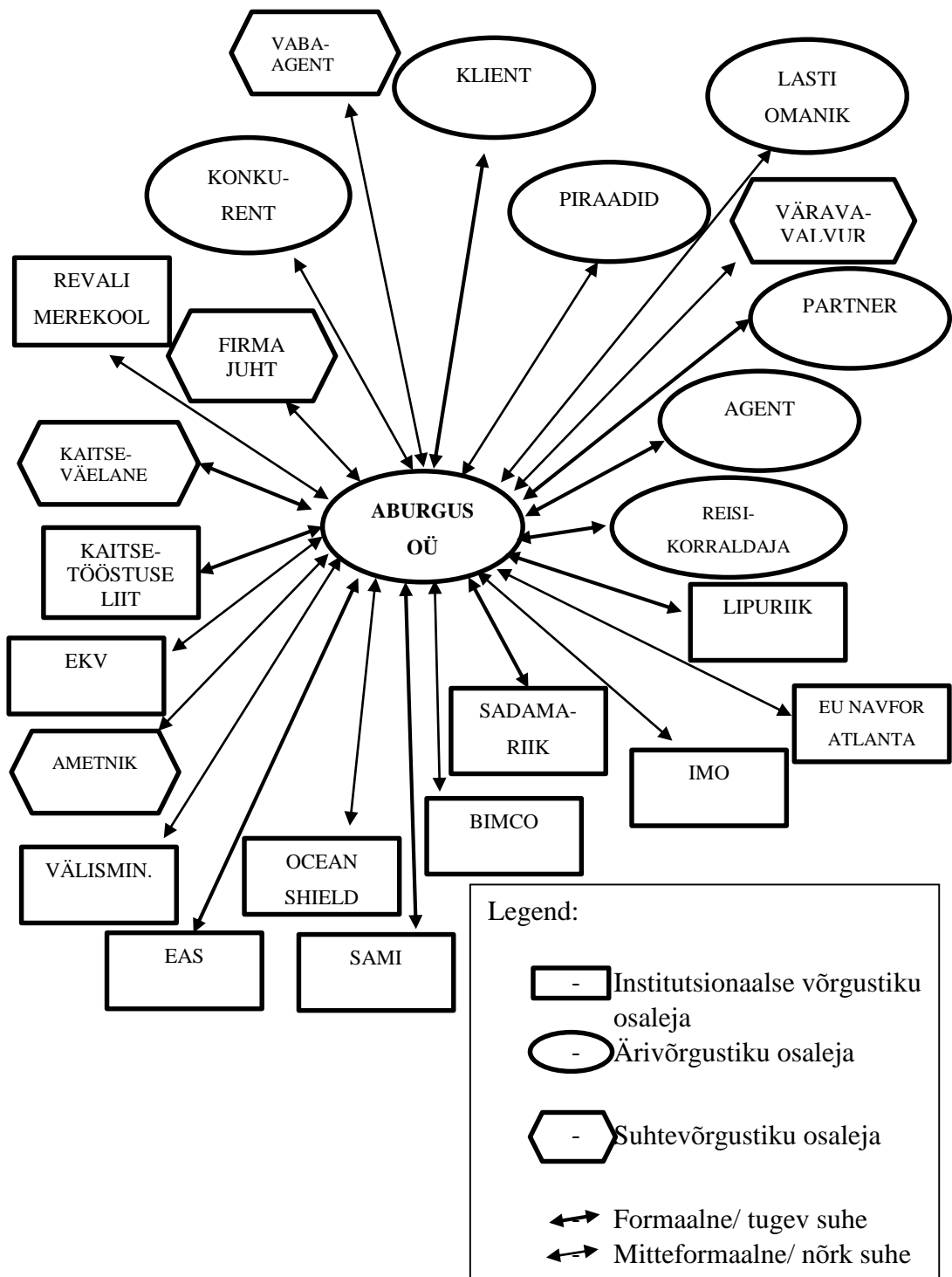
Täpsem ettevõtte ja teenuse kirjeldus on esitatud lisas 5.

2.2 Ettevõtte Aburgus OÜ suhtevõrgustik ja selles toimuv õppimine

Selles alapeatükis esitab töö autor samaaegselt ülevaate ettevõtte Aburgus OÜ suhtevõrgustikust ning selles toimuva õppimise analüüsi tulemustest. Analüüsi tulemused on esitatud ettevõtte õppimisvõime, suhtevõrgustiku liikide ning nendes sisalduvate suhete kohta. Analüüsi tulemustest on välja toodud teoreetiliste tegurite ning suhete võrdlusest ilmnenu suhtevõrgustikust õppimist mõjutanud tegurid, tunnused ning suhted. Esitatud on ka analüüsi tulemuste tõlgendused läbi autoripoolsete teoreetiliste selgituste ning Aburgus OÜ praktikast tulenevate aspektide. Analüüsi tulemuste tõlgendamine on aluseks järgmises alapeatükis esitatud ettepanekute koostamiseks.

Aburgus OÜ tegutsemine rahvusvahelises keskkonnas nõuab laia suhtevõrgustikku (vt joonis 7), milles toimub igapäevaselt suhtlemine ja informatsiooni vahetamine (Toomse 2014). Teenuse osutamisel tegutseb laevakaitsemeeskond erinevate riikide vetes ning liigub relvastuse ja varustusega mitmete riikide territooriumil. See toob endaga kaasa palju koordineerimist ja nõuab vastavate piirangute ning nõuete tundmist (Sisas 2014). Erinevad suhtevõrgustiku osalejad muudavad ettevõttel võimalikuks õppida tundma

erinevate asukohtade kohalikke olusid ning leida lahendusi nii logistilistes kui õigusruumi puudutavates küsimustes.



Joonis 7. Näide Aburgus OÜ suhevõrgustikus osalejatest ning suhetest, autori koostatud.

Aburgus OÜ õppimisvõime väljaselgitamiseks keskendus autor kognitiivsete muudatuste kui õppimise ilmingute uurimisele. Ei uuritud põhjalikult ettevõttesiseseid õppimisprotsesse, mida ei ole selle uurimistöö eesmärgi täitmiseks vajalik hinnata. Aburgus OÜ-le esitatavate ettepanekutega soovitakse parendada suhteõrgustikust õppimist, mitte tõsta organisatsioonisisest õppimisvõimet. Kuna organisatsiooni õppimisvõime ja suhteõrgustikust õppimine on omavahel tihedalt seotud, otsustas töö autor lähtuda Argyrise ja Schöni (1977) käsitlusest õppimise kui kognitiivse muudatuse kohta, mis tugineb osaleja võimele tajuda maailma uutmoodi. Lähtuvalt osaleva vaatluse ja dokumentide uurimise tulemustest ning teoreetilisest käsitlusest koostati intervjuuplaani ka vastavad küsimused ettevõtte õppimisvõime hindamiseks.

Aburgus OÜ eesmärgid ettevõtte asutamisel olid suunatud turvalahenduste osutamisele rahvusvahelises keskkonnas, täpsemalt mereturvalisuse valdkonnas (Ekspordiplaan 2012). Ligi kolmeaastase tegevuse järel on ettevõtte laiendanud oma tegevuseesmäärke järgmiselt: *„Pakkuda laiemas valdkonnas turva- ja julgeolekulahendusi sõbralikesse riikidesse, esiteks instruktorteenust ja teiseks strateegilise kauba logistika korraldamist”* (Toomse 2014).

Ettevõtte eesmärkidest tuleneb ka ettevõtte õppimise fookus: kuidas luua suhteid kliendiga (Toomse 2014). See pole aga olnud nii läbi kolme ettevõtte tegutsemisaasta: *„Äri algusfaasis oli palju õppida ka teenuse osutamise kohta. Nüüd hiljem, kui teenuse osutamine on selge ja praegu standardne ning ärikeskkond on tuttav, on õppimine seotud rohkem konkurentide ja klientide tundmaõppimise ning uute ärivõimaluste otsimisega”* (Toomse 2014). Tõlgendades Toomse sõnu, tuleb esile tuua teenuse standardsust, mida mõjutab enim Aadeni lahes ja India ookeanis opereerivate piraatide tegevusmuster (Toomse 2009). Seega võib öelda, et tulenevalt madalast piraatide aktiivsusest viimase kahe aasta jooksul ja ettevõtte kohanemisest keskkonnaga on õppimise fookus liikunud rohkem teenuselt kliendi peale.

Analüüsitud andmete põhjal võib hinnata, et Aburgus OÜ tuleb hästi toime ühesilmuselise õppimisega, mille käigus tuvastatakse ja korrigeeritakse vead, mis piiraksid olemasoleva poliitika elluviimist ja käesolevate eesmärkide saavutamist. Ühesilmuseline õppimine pole aga piisav nende vigade parandamiseks, mis nõuavad organisatsiooni alusnormatiivide ja eesmärkide muutmist (Argyris, Schön 1977: 18–19).

Andmete töötlusel võib tuvastada mitmete kahesilmuselise õppimise ja kolmesilmuselise õppimise tunnuste ilminguid uuritavas ettevõttes. Ärikeskkonna muudatuste tagajärjel on ettevõtte osutanud teenust ka väljaspool esialgset turgu, Aadeni lahte ja India ookeani, ning laienenud Aafrika läänerannikule. Ekspordimahu kasvatamiseks on teenuse pakkumisel sooritatud ühissmissioone konkurentidest partneritega (kooperents) ning selleks on jagatud omavahel varustust ja inimressurssi. Ühissmissioonid osutusid võimalikuks tänu alusnormatiivide muutmisele. (Toomse 2014; Sisas 2014; Kuura 2013) Samuti on ettevõtte laiendanud järgmiste aastate tegevuseesmäärke. Täpset piiri ühe- ja kahesilmuselise õppimise vahel pole võimalik tõmmata, Argyris ja Schön (1977: 26) nimetavad nende seotust ja sõltuvust kontiinumiks. Võib öelda, et kahesilmuselisele õppimisele iseloomulikud protsessid on tegevusaastate jooksul ettevõttes toimunud ja teatud õppimisprotsesside tulemit saab hinnata alles tulevikus. Kolmesilmuselise õppimise käigus õpitakse tundma õppimise protsessi ennast, analüüsitakse vigade põhjuseid, probleemide lahendamine on loov ja innovaatiline. Läbi õppimisprotsessi leitakse vastused küsimusele, kuidas otsustada, mis on õige? (Argyris, Schön 1978)

Tuvastades, et ettevõttes toimub organisatsiooni õppimisprotsess, mis tähendab, et on alust eeldada ka suhtevõrgustikust õppimise toimumist. Esmalt analüüsitakse Aburgus OÜ ärivõrgustikku ja selles sisalduvaid suhteid. Lähtuvalt teoreetilisest käsitlusest on suhted liigitatud formaalseteks ja mitteformaalseteks. Analüüsi tulemusena tuvastas töö autor Aburgus OÜ-s ühe ärivõrgustiku, mille gravitatsiooni kese koondub ümber ettevõtte ja kliendi vahelise teenuseosutamise lepingu. Laevakaitseteenuse osutamine on ettevõtte põhitegevus, millega on seletatav ka ärisuhete koondumine laevakompaniidele kui klientidele. „*Eesmärgiks on alati kliendiga lepingu saamine. Kõik tegevused võrgustikes on suunatud usalduse võitmisele, mis on aluseks lepingu sõlmimisele.*” (Toomse 2014)

Ettevõtte ärivõrgustiku moodustavad peamiselt formaalsed suhted klientide, agentide, reisikorraldaja ja partneritega. Mitteformaalsed suhted esinevad lasti omaniku, konkurentide, piraatide ja kindlustusseltsidega. Kindlustusseltside poliitika mõjutab oluliselt laevakaitseteenuse turustamist, laevakaitsemeeskondade kasutamine ohupiirkonnas toob kliendile kaasa madalamad kindlustusmaksed. Aktiivne finantstegevus käib ka riiklike asutustega, kuid lähtuvalt suhtevõrgustike liigitamisest asetuvad riiklikud asutused institutsionaalsesse võrgustikku, mis seletab paremini nende

suhete olemust. Ärivõrgustikku iseloomustab hea tehniline teineteisemõistmine, kuna kõiki osapooli ühendab üks teema – laevakaitseteenus. Ettevõtte haldusjuht Sisase (2014) sõnul esineb kultuuriliste erinevuste tõttu suhtlemisraskusi, mis väljenduvad eeskätt agentidega suhtlemisel. Võrgustiku multipleksust peab hindama ajaliselt läbi ettevõtte õppimise eesmärkide arengu, praegusel juhul, kui ettevõtte on tuttav teenuse ning keskkonnaga, ei paku olemasolev ärivõrgustik nii mitmekülgset õppimisvõimalust kui algusperioodil.

Peamised kliendid laevakaitseteenusele on laevakompaniid, kelle tankerite, prahilaevade ja muude kommertsaluste osakaalu ohualas liikudes hinnatakse ligi 30000–35000 laevale aastas. Lisaks laevaomanikele on võimalikeks klientideks ka prahtijad ja maaklerid. Ettevõtte on enda jaoks defineerinud prioriteedina valiku Euroopa riike, kus potentsiaalsed kliendid resideerivad. Kuigi teenust ennast ei osutata neis riikides, teostatakse tellimused ja maksimised nendest. Sihtturgudena defineerib ettevõtte järgmisi riike: Norra, Saksamaa ja Suurbritannia (Toomse 2014, Kuura 2013).

Suhetes kliendiga on õppimine avaldunud algusaegadel teenuse kujundamises, sadama agentide valikus ja kulude kokkuhoius. Hiljem on klientidelt õppimine väljendunud rohkem turul konkurentsile reageerimises ja kliendiga suhte loomise protsessi arendamises (Toomse 2014; Sisase 2014). Õppimist soodustavate tunnustena avaldus kultuuriline sarnasus (organisatsiooni kultuur ja kliendiga ühiste väärtuste omamine) ja kliendipoolne absorbeerimisvõime. Kommunikatsiooni parandasid klientidepoolsed ühendusisikud ehk julgeolekuohvitserid, kes tagasid sujuva suhtluse ning infovahetuse. Olukorras, kus väärtushinnangud ühtisid personaalsel tasemel, arenesid need personaalseteks suheteks ja seeläbi tugevdasid tulevast ärisuhet.

Laevakompaniide puhul, kellel ühendusisikute rollid puudusid või olid segased, samuti nende klientide puhul, kelle sisemine otsustusprotsess oli Aburgus OÜ-le võõras ning arusaamatu, esines vähem õppimist. Õppimist piiravate tunnustena esinesid veel ettevõtte mastaapide erinevus ning kultuuriline erinevus, omapära, mis väljendub Eesti ettevõttesse eelarvamustega lähenemises. Teiste kliendisuhetest õppimist piiravate tunnustena avaldusid õppimise ja õpetamise tahte ning valmisoleku puudumine ning keskne positsioon võrgustikus, suhte konteksti tegur. Seda selgiab asjaolu, et laevakaitseteenus on laevakompaniidele lisakulu tekitav teenus ja surutud peale keskkonna poolt. Kui siia

liita ka asjaolu, et viimase kahe aasta jooksul pole Aadeni lahe ja India ookeani piirkonnas ühtegi tõsiseltvõetavat rünnakut toimunud, on arusaadav laevakompaniide suhtumine (Toomse 2014). Lähtuvalt Håkanssoni ja Snehota (1995) suhte konteksti käsitlest on seda suurem tõenäosus suhtest õppida, mida rohkem sidemeid ärisuhtel on. Aburgus OÜ sidemete hulk äriühingustikus on üldiselt hea, aga sidemeid kliendiga on vähe – teenuse leping ja agent. Miinuseks on sidemete puudumine teiste kliendi suhteühingustiku osapooltega, nagu lasti omanik, tarnija, hooldaja ja teiste kliendi ühingustike osalejad, kellega suhtlemine võimaldaks õppida kliendi, tema organisatsioonikultuuri, vajaduste, ootuste jms osas, mis tugevdaks Aburgus OÜ ja kliendi vahelist suhet. Seega võib öelda, et õppimine suhtest kliendiga on piiratud puuduliku suhte konteksti tõttu, täpsemalt väikese suhte sidususe tõttu. Tähelepanuväärne on seejuures asjaolu, et selle suhte puhul tuleb välja täiendav suhte sidususe vajadus Håkanssoni ja Snehota (1995) käsitlesele, mis toob välja sidemete rohkuse rolli teiste sama ühingustiku osalejatega. Praeguse uuringu tulemused viitavad aga vajadusele omada sidemeid ka kliendi teiste ühingustike osalejatega. Täpsem tulemuste tõlgendamine ei ole selle uuringu raames võimalik, sest eeldab ka kliendi suhteühingustiku uurimist ja erinevate juhtumite võrdlevat analüüsi.

Õppimise eesmärgidena tõi ettevõtte juhtkond välja logistiliselt efektiivse majandamise ja turgudel tegutsemisõiguse omamise ning loogiliste ja lihtsate tegevusprotseduuride tagamise (Toomse 2014; Sisas 2014).

Kliendisuhtest õppimise ambitsioonid võtab Aburgus OÜ juhataja Toomse kokku järgnevalt: „Suhteühingustik aitab tundma õppida merelaevanduse dünaamikat, näha sügavamale Aburguse-kliendi suhtest ja mõista laevakompanii sisemisi suhteid – kes on otsustajad ja mida nad ootavad. See on siiski üks suur otsimine ja õppimine siit ja sealt, otseseid vastuseid kuskil pole.” (2014a)

Agendid

Aburgus OÜ-l on agente peamistes sadamates, mille kaudu laevakaitsemeeskonnad opereerivad, nendeks on Egiptus, Araabia Ühendemiraadid, Maldiivid, Sri Lanka, Singapur, Comoros, Madagaskar, Keenia, Somaalia, Lõuna-Aafrika Vabariik, Ghana, Togo, Benin, Elevandiluurannik, Guinea (Toomse 2014). Agentide roll laevakaitseteenuse toetamises on meeskonna ja relvastuse maha- ning pealelaadimise

organiseerimine. Agendid on kohalikke olusid hästi tundvad juriidilised isikud, kes omavad kohapeal laia suhevõrgustikku. Läbi agentide on ettevõtte õnnestunud leida kontakti ka uute klientidega (Sisas 2014, Kuura 2013).

Agentidega suhtlemisel on ettevõtte õppimine läbi tegevusaastate varieerunud sarnaselt klientidega suhtlemisega. Algusaastatel väljendus õppimine agentidelt sadamariikide protseduuride tundmaõppimises, logistika sujuvamas ja säästlikumas korraldamises ning sadamariikide ärikultuuriga kohanemises. Praegu esineb sarnaseid õppimise ilminguid näiteks araabia maades, kus teatud riigid võivad muuta oma reegleid väga lühikese etteatamisajaga. Tegevusaastate jooksul on aga suurimaks erinevuseks kujunenud õppija-õpetaja rolli vaheldumine: „*Meil on meeskonnaülematele antud kohapealne otsustusõigus, mis paneb neile küll rohkem vastutust, kuid seeläbi muutub tegevus kiiremaks ja efektiivsemaks. Seda tunnetavad ka agendid, kes tänu sellele meie firma meeskonnaülemaid rohkem respektierivad. Samuti on agentidel keerulisem meile vaele arveid esitada, sest meeskonnaülematel on kohustus kohapeal kontrollida, et arvetel kajastuks üksnes osutatud teenused. Siinkohal võib öelda, et seeläbi oleme välja õpetanud ka oma agendid, kes juba teavad, et meie firmaga ei ole mõtet hämada, ning esitavad õiged ja läbipaistvad arved.*” (Sisas 2014)

Tulemuste analüüsist tulid välja järgmised agentidega suhtlemisel õppimist soodustavad tegurid ja tunnused: kultuuriline erinevus ja mitmekülsus, toote ebastandardsus, suhte kontekst ja erinevate pädevuste omamine. Suhte kontekst on väljendunud mitmeti. Esiteks on õppimist soodustanud missioonil laevakompaniiga sama kliendi kasutamine. Teiseks on positiivselt mõjunud kohaliku agendi hea suhevõrgustik, näiteks Sri Lanka agent, kellel on hea kohapealne suhevõrgustik, mis tagab juurdepääsu riigi kaitseministeeriumile ja saab infot, kuidas protsesse kiirendada. (Sisas 2014; Toomse 2014)

Agentidega suhtlemise kokkuvõtteks peab tõdema, et õppimist mõjutavad tegurid varieeruvad ning sõltuvad konkreetsest keskkonnast ja ettevõtte õppimise eesmärkidest selle ärisuhte puhul. Ühtse õppimist soodustava tegurina joonistus välja suhte kontekst. Positiivset õppimist ja sujuvat logistikat tekkis olukordades, kus ettevõtet ühendas kliendiga rohkem kui üks ärisuhe – ühine agent.

Konkureerivate turvafirmade arv on täpselt teadmata, kuid erinevate valdkonda ühendavate ja kontrollivate rahvusvaheliste organisatsioonide nimekirjas olevad ettevõtted annavad ülevaate valdkonna nn heakskiidetud turvaettevõtetest. Kuna kõik SAMI (ingl *The Security Association for the Maritime Industry*) liikmed (SAMI 2014) peavad olema eelnevalt ICoC (ingl *International Code of Conduct for Private Security Providers*) (ICoC 2014) liikmed⁵, siis jääbki reaalselt konkurentide arv ca 150 ettevõtte piirile. Teadmata hulk ettevõtteid tegutseb vaid vahendajatena. Konkurentide seas esineb sarnase suurusega partnereid, kes on huvitatud koostööst teenuse osutamisel vastavalt kliendi vajadustele. See tuleb ressursside vajadusest, suuremad konkurendid saavad erinevate olukordadega iseseisvalt hakkama, kuid väiksematel turvaettevõtetel on koostöö tihti peale vältimatu. Oluline on soodsa hinna juures pakkuda kiiret ja paindlikku teenust geograafiliselt laial alal. Samaaegselt ei tohi partner langetada ettevõtte usaldusväärsust ja teenuse professionaalsust. (Ekspordiplaan 2012; Kuura 2013)

Konkurentidelt õppimise avaldumist analüüsiti läbi nelja suhte tüübi: konkurents, koostöö, kooperents ja kooseksisteerimine. Esiteks ilmnes õppimise erinevus kooseksisteerimise ja konkurentsi vahel. Vahetult konkureerides ja eesmärkide ristudes õpitakse teiselt osapoolelt rohkem kui teineteisest kaugel olles.

Kooseksisteerimise korral toimub õppimine peamiselt läbi tegevusvaldkonna infokanalite ja ametlike ettekannete. Näiteks kõigist teiste ettevõtete laevakaitsemeeskondade jõukasutamisreeglite rikkumistest on ettevõttel olulist õppida. See väljendab hästi igapäevast võrgustikust iseeneslikku õppimist. Konkurentidega aset leidnud vahejuhtumitest õppimine on aga olnud seda suurem, mida rohkem konkureeritakse samade klientide või ressursi peale (Toomse 2014, SOP 2014). Näiteks mastaabilt suurema USA ettevõtte AdvanFort pealt on õpitud, temaga konkureeritakse nii klientide kui ka tööjõu üle. AdvanFort värbas aktiivselt Eestist sama tööjõudu, keda kasutab ka Aburgus OÜ. Seetõttu on ettevõttel parem ettekujutus konkurenti juures toimuvast ja oskab paremini tõlgendada ning rakendada omandatud informatsiooni. AdvanForti India intsidendist 2014. aastal on palju õppida: suhtlemisvead sadamariikidega, vale probleemilahendus, juhtimisvead (Sisas 2014). Selle intsidendi näitel tuleb hästi välja ka õppimise sõltuvus erinevate suhtevõrgustike omavahelisest seotusest. Piraatide tegevuse

⁵ SAMI ja ICoC liikmelisust on laiemalt selgitatud lisa 5 „Aburgus OÜ tutvustus”.

ja taktika ning konkurentide vahejuhtumite analüüs toimub Aburgus OÜ suhtevõrgustikus:

„ ... näiteks AdvanForti India intsident, mille tulemusena on 14 eestlast Indias arestis. See kokku mõjutab nii ettevõtte protseduure kontoris kui drille laeval.” (Toomse 2014)

Sellega on autor jõudnud kooseksisteerimiselt konkurentsi ja koostööni. Analüüsist tuleneb, et Aburgus OÜ ärisuhetes konkurentidega esineb rohkem kooperentsi (koostöö ja konkurents samaaegselt) kui puhtakoelist koostööd. Nii pikemaid kui lühemaid partnerlusi esineb, need on enamasti seotud ühe poole ressursivajadusega, pärast koostööprojekti jätkub konkureerimine turul.

Õppimist soodustavate tunnustena kerkisid esile eesmärkide ristumine, vastastikune ressurrssidest sõltuvus, suhte pikkus ja sotsiaalne seotus. Sotsiaalne seotus konkurendiga avaldub seejuures mitmel organisatsiooni tasemel, juhtkonna töötajad ning meeskonnaliikmed. Ilmnes, et pigem tuleneb tugeval positsioonil oleva konkurendiga suhtlemisest rohkem õppimist kui nõrka positsiooni hoidva konkurendi puhul (Toomse 2014; Sisäs 2014) ja enim õpitakse kooperentsi suhtest.

Piraadid, üldistades kui oluline keskkonna faktor, on äriõrgustikus väga tugeval positsioonil. Suhe on mitteformaalne, kuid piraadid on kaudselt seotud iga tehinguga, mille ettevõte sooritab. Sellest suhtest toimub pidevalt väga palju õppimist, kui piraadid tegutsevad, ja ka siis, kui ei tegutse, „õpid vastase taktikat ja tehnilisi protseduure ja seeläbi muutub planeerimine ning missiooni juhtimine” (Toomse 2014). Parim viis õppimiseks on sellises olukorras läbi oma kogemuse, kuid eksimisvõimalust pole, seega tuleb kasutada õppimiseks ka teiste kogemust. Analüüsides konkurentide raporteid, pildi- ja videomaterjale, on võimalik valmistuda piraatide rünnakuks. Håkansson ja Johanson (2001: 1–2) on välja toonud, et mida enam on toode standardiseeritud ja mida vähem unikaalne, seda vähem on põhjust selle tehnilise olemuse üle arutleda, seeläbi toimub ka vähem õppimist. Õppimist piirava tunnusena tuleb esile nii nõrkade kui tugevate sotsiaalsete suhete puudumine piraatidega, mis on üldiselt ka seletatav legaalsete ning tehniliste piirangutega.

Institutsionaalse võrgustiku uurimisel eristusid õppimise seisukohast vaadates kaks omavahel nõrgalt seotud võrgustikku. Esimene ja peamine koosneb otseselt teenuse

osutamisega seotud riiklikest asutustest ja mereturvalisusega seotud organisatsioonidest. Nimetame selle laevakaitseteenuse võrgustikuks. Teine, väiksem võrgustik hõlmab endas ettevõtte kodumaaga seotud institutsioone, nimetame selle koduvõrgustikuks.

Firma laevakaitseteenuse võrgustikus on formaalsed suhted lipu- ja sadamariikide asutustega ning ametlike mereturvalisuse valdkonna organisatsioonidega. Esimeste puhul väljenduvad formaalsed suhted litsentsides ja lubades, teiste puhul liikmelisuses. Mitteformaalsed suhted eksisteerivad ametlike mereturbemissioonide ning merendusportaalidega. (Toomse 2014; Kuura 2013)

Formaalsetes suhetes on õppimine esinenud lipuriikide ja sadamariikidega suhtlemisest. Formaalsetest suhetest organisatsioonidega on samuti õpitud, kuid vähem, õppimine piirdub nende asjaajamiskorra õppimisega (Toomse 2014). Lipuriikidelt õppimine seisneb kehtestatud normatiivide täitmisel ja kultuuriga kohanemises. Aburgus OÜ juhtkonna sõnul on küsimus enamasti riigilõivu maksimises. Mõne riigiga on probleemiks ka organisatsiooni kultuurilised erinevused, teistsugused hoiakud, millest on üle saadud tänu koduvõrgustikule ja personaalsele sotsiaalvõrgustikule. Sadamariikidelt õppimine väljendub kulude optimeerimises ja kultuuriga kohanemises (Sisas 2014).

Laevakaitseteenuse võrgustiku mitteformaalsed suhted sisaldavad endas rohkem teenust puudutavat informatsiooni. Mereturbemissioonide tegevus mõjutab oluliselt piraatide aktiivsust, mille mõjude mõistmine on oluline laevakaitseteenuse osutamisel (Toomse 2014; Kuura 2013). Suhtlus rahvusvahelise merendusportaaliga *International Maritime Organization* (IMO) on väljendunud õppimises, sest see jagab üldtunnustatud juhiseid, mis moodustavad ka suuresti tegevusvaldkonna legaalse konteksti, mis kehtib samuti konkurentidele ja klientidele (IMO 2014; Toomse 2014). Tegemist on unikaalse informatsiooniga, mis huvitab erinevaid osapooli. Teine kasulik portaal on maailma suurim laevnike ühendus BIMCO, kus liigub nii kliente kui lasti puudutav informatsioon (BIMCO 2014; Toomse 2014). Tegemist erinevaid osapooli ühendava portaaliga, mis loob erinevat pädevust sisaldavat teavet. Kokkuvõtlikult öeldes sõltub laevakaitseteenuse võrgustiku nõrkadest suhetest õppimisest olulisel määral ettevõtte keskkonnamuudatustele reageerimine turul.

Ettevõtte koduvõrgustikus esinevad formaalsed sidemed ettevõtlusalaste organisatsioonidega, nagu Kaubandus- ja Tööstuskoda, EAS, Kaitsetööstuse Liit, Revali Merekooll. Mitteformaalsed sidemed on ettevõttel Välisministeeriumiga, teatud välisriikide saatkondade, aga ka Kaitseväega. Viimase puhul on suhe üsna nõrk: heategevuslik veterane toetav rukkilille-kampaania ja „Manööversõjapidamise käsiraamatu” toimetamine ning Kaitseväele tarnimine (Toomse 2014). Selle raamatu tagant võib leida ka väiksema äritehingu, kuid suhte sisu peitub hoopis jagatud intellektuaalses väärtuses. Kaht viimatimainitud suhet iseloomustavad ettevõtte töötajate ja meeskonnaliikmete nõrgad sotsiaalsed suhted nii saatkondade kui Kaitseväega. Nii juhtkonnal kui laevakaitsemeeskondade liikmetel on eelnev teenistuskogemus Eesti Kaitseväest. Samuti erinevad rahvusvahelistel sõjalistel missioonidel ning koolitustel osalemine. Kaitseväest omandatud oskused ning kogemused on aidanud kujundada laevakaitseteenust ning lisavad kliendi silmis usaldusväarsust (Kuura 2013).

Tänu ettevõtte ja juhtkonna nõrkadele sotsiaalsetele suhetele välisriigi saatkondadega ning laiemas mõistes Eesti valitsusasutuste ning ühiskonnaga on Aburgus OÜ-l õnnestunud saada ainukese välisettevõtte ühe kindla lipuriigi litsents⁶, mille saamine on raske isegi sama riigi mereturvaettevõtetele. Ettevõtte juht Toomse iseloomustas sellest suhtest õppimist: „*Toimus õppimine, kuidas saada litsents välisriigi lipu all sõitmiseks, administratiivprotseduuride teostamiseks*” (Toomse 2014).

Formaalsetest suhetest tuvastati õppimise ilmnemine Kaitsetööstuse Liidu liikmelisusest, mis Toomse sõnul on loonud uusi ärivõimalusi. Teised formaalsed suhted toetavad õppimist vähem, on formaalset laadi ja prestiiži loovad (Toomse 2014).

Institutsionaalsete võrgustike analüüsist selgus, et formaalsed suhted ei taga iseenesest rohkem õppimist. Olulist ressursi ja sobivat suhte konteksti omavast mitteformaalsest suhtest võib rohkem õppida. Samuti tuli välja, et õppimist soodustab, kui sotsiaalsete suhetega suudetakse ühendada kahte institutsionaalset võrgustikku – suhte kontekst. Analüüsist selgus, et formaalsed organisatsioonid ja võrgustikud ei kanna endas uue teadmise või oskuse teket, mis on ka seletatav, kui vaadata nende põhitegevust.

⁶ Aburgus OÜ palvel on riigi nimi konfidentsiaalne.

Väljastades sertifikaate sarnase ressursiga ettevõtetele, ei teki võrgustikus õppimist soodustavat multipleksust.

Sotsiaalse võrgustiku kohta andmete kogumisel lähtuti põhimõttest, et kogutakse andmeid, mis intervjueeritava hinnangul seostuvad otseselt või kaudselt Aburgus OÜ tegevusega. Tulemuste analüüsimisel osutus väljakutseks arvestada personaalse suhtluse peamise tunnuse, usalduse mõju. Isiklike suhete analüüsi tulemuste kirjeldamine on selles alapeatükis jäetud viimaseks põhjusel, et väljendada sotsiaalsete suhete peamist rolli ettevõtte õppimises, mille põhieesmärk on tugevdada suhteid ja luua usaldust äri- ning institutsionaalvõrgustikus. Toomse (2014a) hinnangul on raske eristada ärivõrgustikku toetavaid suhteid: „... *ma olengi Aburgus enam-vähem 24/7. See on mu põhitegevus ja kuskile ei saa tõmmata selget joont, kus lõpeb üks ja algab teine. Selles mõttes on kõik jagatud.*”

Aburgus OÜ sotsiaalse võrgustiku hindamisel tuleb välja, et Eesti pole ettevõttele sobiv asukohamaa, kuna kliente pole lähedal ja nii on keeruline isiklike suhete loomine ja hoidmine (Sisas 2014). Sotsiaalse võrgustiku rolli ärisuhete loomisel selgitab Toomse (2014a): „*Väga oluline on seejuures suhtlemine fassaadi taha, mida võimaldab isiklik suhe. Siinkohal on personaalne suhtlemine kindlasti olulisem kui ametlik.*”

Uuringu tulemused näitavad, et väga erinevast sotsiaalsest suhtlemisest on tekkinud õppimist. Näiteks on haldusjuht läbi isikliku kogemuse õppinud suhte loomise ja kultuuride erinevuse kohta, et noore naisterahva profiil võib osutuda nii sidet tugevdavaks kui nõrgendavaks asjaoluks (Sisas 2014). Sotsiaalmeediast on isiklike kontode kaudu olulist teavet saadud (Sisas 2014; Toomse 2014) ja isiklikud kontaktid saadikutega ning töötajate eelnev teenistus Kaitseväes on tugevdanud suhet välisriikidega (Toomse 2014). Partneritelt ja konkurentidelt õppimist on suurendanud sotsiaalsed suhted ja seda peamiselt tööjõu rände kaudu.

Sotsiaalse võrgustiku analüüsi tulemusena on näha, et Aburgus OÜ kasutab rohkelt ärisuhete tugevdamist sotsiaalsete suhetega, nendest suhetest on näha ka õppimise ilminguid: konkurendid ja partnerid, sadama ja lipuriigid. Chelli ja Bainesi (2000: 196) järgi võimaldavad nõrgad, personaalsed suhted organisatsioonil suhelda laiema ringiga ja ammutada sealt infot, nõu ja abi. Ettevõtte eesmärkide ja sotsiaalvõrgustiku võrdlemisel

selgus, et kliendi kui hetkel peamise õppimisobjekti suhtevõrgustik on firma jaoks kättesaamatu. Peamise õppimist piirava tegurina kerkis seega esile Aburgus OÜ asukoht ehk suhte kontekst.

Suhtevõrgustikust õppimise analüüs kinnitas, et esimese peatüki põhjal koostatud tegurite tabel leidis praktikas kinnitust. Tugevalt kerkis esile suhtevõrgustiku liikide omavaheline põimumine, siduvateks suheteks peamiselt nõrgad sotsiaalsed suhted.

Longituudne lähemine uuringule tõi välja ettevõtte eesmärkide muutumise ajas, mis tingis ka suhtevõrgustikust õppimise eesmärkide muutumise. Kui ettevõtte tegevuse algaasis tekkis suhtevõrgustikust rohkelt õppimist eeskätt keskkonna kohta, siis see toetas ka samaaegselt ettevõtte kohanemisprotsessi. Peale teenuse standardiseerumist ja keskkonna stabiliseerumist on õppimise fookus liikunud kliendi peale. Esile kerkisid uued väljakutsed suhtevõrgustikust õppimisele, et tagada paremat arusaama kliendist ning õppida uute klientidega suhte loomist.

Uuringu analüüsist tuli välja suhtevõrgustiku roll uute tegevuste algatajana. Keskkonna ja tegevusprotseduuride õppimise tulemusena on Aburgus OÜ laiendanud oma tegevuseesmärke. Suhtevõrgustikust õppimine on loonud uusi äri võimalusi, kasutades omandatud teadmisi ja oskusi, kavatseb ettevõtte laiendada tegevust logistika ning instruktorteenuse valdkonda.

Käesoleva alapeatükiga on töö eesmärgi saavutamiseks täidetud uurimisülesanded 6–8, selgitatud välja Aburgus OÜ õppimisvõime, kaardistatud ettevõtte suhtevõrgustik ning esitatud suhtevõrgustikust õppimist soodustavad ja takistavad tegurid. Tänu kvalitatiivse uurimismeetodi paindlikkusele osutus autoril võimalikuks ja vajalikuks määrata mitmeid õppimist mõjutavaid tegureid tunnuse täpsusega, et selgitada välja täpsem õppimise mõjutaja. Esitatud analüüsi tulemuste ning tõlgenduste baasilt on töö autor koostanud järgmises alapeatükis ettepanekud Aburgus OÜ suhtevõrgustikust õppimise parendamiseks.

2.3 Ettepanekud ettevõtte Aburgus OÜ suhtevõrgustikust õppimise parendamiseks

Ettepanekute koostamisel on lähtutud teoreetilisest käsitlesest, mille kohaselt pakub suhtevõrgustik eeskätt võimalust õppida läbi teiste organisatsioonide kogemuse. Osad ettevõtted on selleks loonud teadliku suhtevõrgustikust õppimise strateegia, arendades suhteid ülikoolide ja muude teadmiste loojate ning juhtivate klientide või tarnijatega. Samuti on ettevõtete jaoks oluline igapäevane suhtevõrgustikust õppimine, mis toimub läbi igapäevaste suhete teiste firmade, klientide, tarnijate, ülikoolide ja agentuuride (Omer 2012; Håkansson *et al.* 1998: 444).

Töö autor on koostanud kuus ettepanekut Aburgus OÜ suhtevõrgustikust õppimise parendamiseks ning jaotanud need kolme ossa: teadlik suhtevõrgustikust õppimine, igapäevane suhtevõrgustikust õppimine ja kaasnevad ohud (vt tabel 5). Lisaks kuuetele ettepanekule on autor jaganud soovitusi ettepanekute edukaks elluviimiseks.

Tabel 5. Ettepanekud ettevõtte Aburgus OÜ suhtevõrgustikust õppimise parendamiseks

Jrk. nr	Ettepanek
Teadlik suhtevõrgustikust õppimine	
1	Turundusstrateegia uuendamine ja õppimiseesmärkide püstitamine
2	Suhtevõrgustiku arendamine vastavalt ressursside vajadusele ja seeläbi õppimise arendamine
3	Arendada ettevõtte õppimisvõimet
Igapäevane suhtevõrgustikust õppimine	
4	Suurendada igapäevast suhtlust
Ohud	
5	Hinnata suhteid ja lõpetada koormavad suhted
6	Kehtestada teabeturbe nõuded

Allikas: autori koostatud.

Teadlik suhtevõrgustikust õppimine

Teadliku suhtevõrgustikust õppimise suurendamiseks peavad ettevõtte ja tema liikmed mõistma õppimise rolli ettevõtte eesmärkide saavutamisel ja olema paindlikud algsete eesmärkide ning piirangute muutmiseks (Argyris, Schön 1978: 21). Paljude eelnevate uuringutega on tõestatud, et ettevõtte õppimine loob eeldused majanduslikule edule.

Majanduslik edu aga ei järgne õppimisele kohe, selle näiteks võib tuua õppimisest alanud innovatsiooniprotsessi. Algselt tekib idee, mis lõpuks päädib toodangu turuleviimisega, kuid sinna vahele jääb veel leiutise loomine ja tootearendusprotsess (Katzy *et al.* 2013: 304). Seega võib öelda, et õppimise ja majandusliku edu vahele võib jääda ajaliselt ja töömahult arvestatav protsess, mis hajutab õppimise ning majandusliku edu omavahelist seost ettevõtja jaoks. Samaaegselt aga hindab ettevõtja kõrgelt suhtevõrgustikust saadavat teavet, mille kasutamisega kaasneb vahetu majanduslik kasu või kahjumi vältimine. Näiteks uue kliendisuhete loomine või logistikakulude kokkuhoid.

Töö autori hinnangul peab seega laiapõhjaliseks õppimiseks, mis hõlmab endas ka kaudselt majanduslikku edu tagavat õppimist, olema õppimine seotud ettevõtte eesmärkide, osaesmärkide ja strateegiatega, mis on omakorda aluseks suhtevõrgustikust õppimise teadlikule juhtimisele. Aburgus OÜ juhtkond on praeguses konkurentsitihedas laevakaitseteenuse keskkonnas esile tõstnud uute klientide leidmise kui võtmeülesande. Eelmises alapeatükis esitatud suhtevõrgustikust õppimise analüüsi tulemused tuvastasid nii äri- kui sotsiaalvõrgustikust õppimise peamiseks puudujäägiks kliendisuhete loomise. Peamiste piiravate tegurite ja tunnustena selgusid kliendipoolse õppimis-, õpetamistahte puudumine, kultuuriline erinevus ja suhte kontekst.

Seega teen ettepaneku efektiivsemaks suhtevõrgustikust õppimiseks uuendada Aburgus OÜ turundusstrateegiat, mis seab täpsustatud eesmärgid ka ettevõtte õppimisele.

Seeläbi saab ettevõtte investeerida oma suhtevõrgustikku ja sellest õppimise arendamisse ning leida lahendusi turunduslike eesmärkide täitmiseks. Omer (2012: 48) on öelnud, et hästi ühendatud firma on võimeline omandama teadmisi väljastpoolt, eriti oma klientidelt ja konkurentidelt. Teiste ettevõtetega tihedalt suheldes õpivad firmad ka arenevate turgude ning tehnoloogiate kohta.

Aburgus OÜ turundusstrateegia väljatöötamisel soovitan lähtuda uurimuse positiivsetes tulemustest: säilitada peamiste klientide sihtgrupi fookus kultuuriliselt sarnastes riikides, keskenduda uute kliendisuhete loomisel õppiva organisatsiooni tunnustega klientidele, säilitada Aburgus OÜ hea väliskommunikatsioon ja absorbeerimisvõime klientidega. Samas töötada välja võimalusi kliendisuhete tugevdamiseks institutsionaalsete suhetega, kasutades ära head positsiooni koduvõrgustikus. Uute kliendisuhete loomisel soovitan

juhinduda lisas 1 esitatud Håkanssoni ja Johansoni (2001: 5) soovitud suhte loomiseks äri võrgustikus.

Suhtevõrgustik pakub ettevõttele lisaks olemasolevatele ressurssidele võimalust väliste ressursside kasutamiseks. Håkanssoni ja Snehota (1995) sõnul tekib suhtevõrgustikus vastastikune ressursside vahetamine loomuliku suhtlemise tulemina, seda edukam on omavaheline koostöö ja info ning ressursside vahetus, kui ettevõtted mõistavad, et edu sõltub teineteisest (vt tabel 3 lk 31). Lähtuda tuleb laevakaitseteenuse hetkeolukorrast, tihedast konkurentsist ning laevakompaniide poolsest rangest kulude optimeerimisest. Aburgus OÜ juhtkonna intervjuudes toodi teiste suuremate õppimise eesmärkidena välja järgmist: (1) logistiliselt efektiivne majandamine, (3) turgudel tegutsemisõiguse omamine ja (3) loogiliste ning lihtsate tegevusprotseduuride tagamine, (4) keskkonnaga kohanemine (Toomse 2014; Sisas 2014).

Teen logistiliselt efektiivsemaks majandamiseks ettepaneku arendada ettevõtte suhtevõrgustikku lähtuvalt väliste ressursside ja sisemiste ressursside kombineerimise vajadusest.

Konkurentidega suhete laiendamisel soovitan lähtuda uuringute käigus selgunud õppimist soodustavatest tunnustest: eesmärkide ristumine, vastastikune ressursiline sõltuvus, suhte pikkus ning sotsiaalne seotus ja võimalusel pigem tugeval võrgustiku positsioonil asuva konkurendi eelistamine. Ressursside jagamise eesmärgil teen ettepaneku kaasata samasse suhtevõrgustikku ka agendid ning kliendid, näiteks jagades konkurendiga samu kliente, kasutada ka samu agente. Lisaks logistiliselt efektiivsema tegutsemise õppimisele tagab taoline vastastikune sõltuvus informatsiooni vahetamise võimalike keskkonnamuudatuste kohta (Håkansson, Johanson 2001: 19–20).

Muutuv keskkond nõuab ettevõttelt paindlikkust, mis esitab väljakutse ettevõtte tegevusprotseduuridele. Sydänmaanlakka (2002: 35) toob välja, et õppiv organisatsioon käitub kui avatud süsteem, mis toimib koos ümbritseva keskkonnaga ning suudab sellega kohaneda ja oma tegevusi ümber korraldada. Lähtuvalt empiirilistes uuringutes selgunud õppimise eesmärkidest teen alljärgneva ettepaneku.

Turgudel tegutsemisõiguse omamise, loogiliste ning lihtsate tegevusprotseduuride tagamise ja tõhusa keskkonnaga kohanemise eesmärgil arendada Aburgus OÜ kui õppiva organisatsiooni õppimisvõimet kolmesilmuselise õppimistaseme saavutamiseks.

Õppiv organisatsioon väärtustab uusi teadmisi ja ideid, tagades nende genereerimise, rakendamise ja säilimise organisatsioonis (Türk 2005: 332). Kolmesilmuselise õppimisvõime arendamiseks soovitan rakendada käesolevas uuringus ilmnenu õppimist soodustavaid tunnuseid: (1) kasutada suhtevõrgustikku ärivõimaluste leidmiseks, (2) rakendada omandatud teadmisi ja oskusi teistes suhetes ja muudel turgudel, (3) jätkata tööjõurändega, (4) vajadusel teostada süvendatud õppiva organisatsiooni uuring. Õppimise parendamiseks soovitan pöörata tähelepanu järgnevatele uurimistulemustele: (1) viia sisse õppimiseesmärkide ja -strateegia uuendamine vastavalt ettevõtte arengule ja tegevuseesmärkide laienemisele, (2) läbi suhtevõrgustiku arendada sidemeid ülikoolide ja instituutidega loovate lahenduste ja innovatsiooni tekke toetamiseks teenuse kujundamisel ja/või uute ärivõimaluste elluviimiseks. (3) Kolmesilmuselise õppimistaseme saavutamiseks ja kiiremaks keskkonnaga kohanemiseks soovitan ettevõtte juhtimises rakendada samaaegselt John Boydi VOOT-tsükli teooriat ja kolmesilmuselise õppimise filosoofiat (vt joonis 3 lk 26).

Igapäevane suhtevõrgustikust õppimine

Empiirilise uuringu analüüsist selgus suhtevõrgustikust õppimist piiravate tunnustena (1) suhte kontekst ja (2) osapoolte kultuuriline erinevus. Mõlemad tegurid väljendavad suuremal või vähemal määral Eesti kui ettevõtte asukohamaa negatiivset mõju. Ettevõtte juhi Toomse sõnul sunnib see pidevalt rohkem pingutama (Toomse 2014).

Newigi (2010) käsitlese kohaselt loob võrgustik oma olemusega head tingimused osapoolte vaheliseks aruteluks, mis soodustab oluliselt paremini uute ideede ning loovate lahenduste leidmist kui omaette mõtisklemine.

Teen ettepaneku ettevõtte asukohast tingitud negatiivse mõju vähendamiseks investeerida ettevõtte igapäevase suhtluse suurendamisse.

Håkansson ja Snehota (1995) kirjeldavad läbi suhtevõrgustiku konteksti teooria, kuidas keskne võrgustiku liige seob erinevaid osapooli. Mida rohkem sidemeid on ühel ärisuhtel,

sega suurem on tõenäosus suhtest õppida. Seega võib öelda, et investeerides ettevõtte igapäevasesse suhtlemisse, on võimalus uute ideede ja lahenduste leidmiseks suurem. Teadmata, millised on võimalikud lahendused, mida otsida, võib ettevõtte ennast siduda suhetesse huvipakkuvates või „kasulikes” suhtevõrgustikes, mis ületavad otseseid ettevõtte tegevusvaldkonna piire. Seeläbi loob ettevõtte võimalusi õppida rohkem kliendi, partneri, konkurendi või keskkonna kohta (Chetty, Campell-Hunt 2003: 8).

Kock ja Coviello (2010) soovivad ettevõtte suhtevõrgustiku laiendamiseks ja ärisuhete tugevdamiseks kasutada sotsiaalset võrgustikku, seega teen ettepaneku igapäevasest suhtlemisest õppimise suurendamiseks kasutada ära käesolevast uuringust ilmnunud positiivseid tunnuseid: (1) sotsiaalse võrgustikuga institutsionaalse koduvõrgustiku ühendamine klientide ning lipuriikide suhtevõrgustikuga (sarnaselt konkreetse Euroopa riigi litsentsi saamisele), (2) laiendada institutsionaalse võrgustiku mitteformaalseid suhteid ja partnerite suhteid huvipakkuvate objektide või subjektideni. Näiteks läbi ühiskondlike või sotsiaalsete tegevuste ning programmide luua kontakt huvipakkuva sihtturuga, eesmärgiga leida lahendused läbi õppimise. (3) Suurendada suhtlust sarnase kultuuri ja väärtustega klientide ning konkurentidega. Selleks töötada välja lahendus, mis suunaks infovood liikuma läbi Aburgus OÜ. Näiteks teha nn „viimase minuti” laevakaitseteenuse pakkumise rakendus või IT-lahendus, mis viib kokku soodsad laevakaitseteenuse pakkumised konkurentidelt ja soodsat teenust vajavad laevakompaniid. Kulude kokkuhoid võib tuleneda näiteks meeskonna ja varustuse operatiivsest liigutamisest õigel ajal ja hetkel ühelt trampveo laevalt otse teisele. (4) Keskkonna ja turuga püsiva kontakti hoidmiseks pakkuda soodsat laevakaitseteenust läbi tütarfirma, uue brändi või konkurendi. Omades suhteid ka hinnatundliku kliendiga, laieneb ettevõtte suhtevõrgustik ja seeläbi suureneb õppimine.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Aburgus OÜ-l on lai ja efektiivne suhtevõrgustik, mis toetab ettevõtte õppimisvajadust käimasolevate ja tulevaste missioonide elluviimiseks. Läbimurde teostamiseks selles valdkonnas peab ettevõtte lähtuvalt Birkinshaw, Bessanti ja Delbridge'i (2007: 81) käsitlest määratlema edasiseks suhtevõrgustikust õppimise arendamiseks, milline on konkreetne turg või tehnoloogia, mida otsitakse.

Ohud

Suhtevõrgustikust õppimise arendamisel peab arvestama ka ohtudega, mis kaasnevad suurenenud suhtlemisega. Birkinshaw, Bessant ja Delbridge (2007: 81) on öelnud, et suhte arenedes ja tugevnedes tuleb mõista oma positsiooni võrgustikus ja õppida, millal peab vanadest suhetest lahti laskma.

Seega teen Aburgus OÜ-le ettepaneku hinnata perioodiliselt suhtevõrgustiku suhteid käesolevate ja tulevaste ettevõtte eesmärkide perspektiivis ning katkestada ettevõttele kahjulikuks osutunud suhted.

Läbi kommunikatsiooni ja suhtevõrgustiku osapoolte vahelise suhtlemise võimaldab võrgustik lihtsat juurdepääsu informatsioonile ning teadmistele (Newig 2010).

Teen ettevõtte ärisaladuse ja sensitiivse teabe kaitseks ettepaneku kehtestada teabeturbe nõuded ning lähtuvalt ettevõtte käesolevate ja tulevaste eesmärkide perspektiivist uuendada neid perioodiliselt.

Teabeturbe nõuete eesmärk ei oleks ainult informatsiooni väljavoolu takistamine, vaid pigem selle kontrollimine. Liigne informatsiooni salastamine vähendab teiste suhtevõrgustiku osapooltega suhtlemist, mis omakorda vähendab õppimist. Seetõttu on otstarbekas piirata konkreetsel ajahetkel olulise informatsiooni väljavoolu.

Empiiriliste andmete kogumine ja analüüs tõid esile kvalitatiivse uurimismeetodi sobivuse selle ettevõtte suhtevõrgustikust õppimise uurimisel. Seda toetab uuringu suhtepõhine lähenemine, mis on komplitseeritud juurdepääsuga võrgustiku analüüsimiseks ja õppimise hindamiseks sobiv meetod. Ettevõtte suhtevõrgustiku analüüs tõi esile suhtevõrgustiku olulisuse teiste kogemuselt õppimises, mis võimaldab õppida nii keskkonna kui suhtevõrgustiku osalejate kohta, ilma ise kõike läbi kogemata.

Teooria ning Aburgus OÜ praktika võrdlus tõi välja Aburgus OÜ olemasoleva õppimisvõime, mis väljendub nii ettevõtte kognitiivses muudatuses tegevuseesmärkide laiendamisel kui ka suhtevõrgustiku suhetest õppimises. Seega kujunesid töö autori ettepanekutest õppimist parendavad soovitusel, mis loovad ettevõtte juhtimises rakendamisel täiendavaid õppimisvõimalusi.

KOKKUVÕTE

Ettevõtted õpivad peamiselt läbi oma kogemuse. Suhtevõrgustikust õppimine loob võimalused ka läbi teiste ettevõtete kogemuste õppimiseks. Suhtevõrgustikust õppimiseks ja keskkonnaga kohanemiseks peab aga ettevõtte ka ise olema õppimisvõimeline. Rakendades suhtevõrgustiku õppimisvõimalusi enda tegevuse planeerimises ning elluviimises, loob ettevõtte eeldused majanduslikuks eduks.

Selle magistritöö eesmärk oli töötada välja ettevõtte Aburgus OÜ jaoks ettepanekud õppimise parendamiseks ettevõtte suhtevõrgustikust. Eesmärgi täitmiseks uuriti töö teoreetilises osas suhtevõrgu olemust ja selles toimuvat õppimist, mille tulemusena loodi teoreetiline raamistik empiirilise uuringu läbiviimiseks. Empiirilises osas võrreldi laevakaitseteenust osutava ettevõtte Aburgus OÜ suhtevõrgustikku teoreetiliste õppimist mõjutavate teguritega ning koostati seejärel ettepanekud ettevõtte suhtevõrgustikust õppimise parendamiseks.

Suhtevõrgustiku määratlemisel tuleb aru saada võrgustiku sõltuvuse teooriast. Håkanssoni nägemuses on võrgustik abstraktses mõistes struktuur, milles sõlmed on omavahel seotud niitidega. Teised autorid on samuti täiendanud, et sõlmed võivad olla isikud, meeskonnad, organisatsioonid, kontseptsioonid jne. Niidid väljendavad osalejate ühendamist või osalejatevahelist suhtlemist. Suhtevõrgustikus olevate ettevõtete vahelised tehingud ja suhted mõjutavad kõiki sama võrgustiku osalisi, seega ei saa suhtevõrgustikku vaadata kui ettevõtetevahelist individuaalsete ja isoleeritud suhete keskkonda. Selle asemel on iga äriüksus oma ainulaadse tehnilise- ning inimressursiga läbi erinevate suhete paljude teistega seotud.

Õppimist on Argyris defineerinud kui kognitiivset muudatust, mis tugineb osaleja võimel tajuda maailma uutmoodi. Organisatsiooni õppimiseks nimetatakse teadmiste, oskuste ja hoiakute omandamise või täiendamise protsessi, mis mängib olulist rolli kõikide ettevõtte valdkondade tegevuses. Ettevõtte õppimist võib eristada ka ajalises mõistes, kui rääkida õppimisest enne firma käivitamist, tegevuse alustamisel või kogenud ettevõtte puhul uute ärivõimaluste otsimisest. Väikeettevõtluse kontekstis on individuaalset õppimist rõhutanud ka Jones, Macpherson ning Thorpe, öeldes, et väikeettevõtluses on suur rõhk individuaalsel ja psühholoogilisel lähenemisel ning vähem kollektiivsetel tegevustel.

Organisatsiooni õppimise tekkimiseks peavad individid jagama õpitut meeskonna ning organisatsiooniga, mis on ka üheks organisatsiooni õppimise alustalaks.

Õppivaks organisatsiooniks nimetatakse ettevõtteid, mis on kui uute oskuste õppimisele orienteeritud organisatsioonid, mis õpivad selleks, et omandada ja kohaldada uusi tehnoloogiaid ning laiendada oma organisatsiooni võimekust. Argyris ja Schön on defineerinud organisatsiooni õppimise erinevad tasemed: ühesilmuseline, kahesilmuseline ja kolmesilmuseline. Paljud organisatsioonid saavutavad kõigest ühesilmuselise õppimise, mis võimaldab ettevõttel ellu viia olemasolevat poliitikat ja saavutada käesolevaid eesmärke. Kahesilmuseline õppimine võimaldab organisatsioonil tuvastada ja korrigeerida alusnormatiive, poliitikat ja eesmärke. Kolmesilmuselise õppimisega õpitakse tundma õppimisprotsessi ennast ning organisatsioon on võimeline uute eesmärkide elluviimiseks muutma põhiväärtusi ning mõttemaailma.

Ettevõtte arengu perspektiivist sõltuvalt peab aga kolmesilmuseline õppimine endas sisaldama ka muudatusi mõttemaailmas ning põhimõtetes. Ainult nii on ettevõttel võimalik ellu viia aluspõhimõtete muutmist nõudvaid ärivõimalusi ning innovatsiooni. Läbides korduvalt õppimise silmuseid, tuleb pidevalt hinnata kriitiliselt ettevõtte tavasid ja norme ning olla valmis uute eesmärkide ning tegevuskavade elluviimiseks põhiväärtusi muutma.

Töö autor on koostanud ettevõtte suhtevõrgustikust õppimise parendamiseks teoreetilise suhtevõrgustikust õppimist mõjutavate tegurite tabeli. Tuvastades uuritava ettevõtte suhetest esmalt õppimist soodustavate ja takistavate tegurite ilmumise, saab seejärel soodustavaid tegureid kasutades ning takistavaid tegureid arendades parendada üldist ettevõtte suhtevõrgustikust õppimist. Suhtevõrgustiku analüüsimisel on lähtutud suhtepõhisest lähenemisest võrgustikule. Selleks on võrgustik jagatud kolmeks: äri-, institutsionaal- ja sotsiaalvõrgustikuks, ning analüüsitakse õppimist eraldi tugevates ja nõrkades ning formaalsetes ja mitteformaalsetes suhetes.

Andmete kogumiseks viidi läbi *longituudne* juhtumiuuring, mille käigus koguti uuritava ettevõtte kohta andmeid osaleva vaatluse, intervjuude ja dokumentide uurimise abil. Peale andmete korrastamist teostati tulemuste analüüs, millega selgitati välja ettevõtte üldine õppimisvõime ning suhtevõrgustiku eraldi liikide ja suhete õppimisvõimet mõjutavad tegurid ning tunnused.

Uuringute tulemustest selgusid erinevates võrgustikes ja nende suhetes ilmnenud õppimist parendavad ja piiravad tunnused. Uuring täiendas Håkanssoni ja Snehota kirjeldatud käsitlust suhtevõrgustiku kontekstist kui suhtevõrgustikust õppimist mõjutavast tunnusest. Håkanssoni ja Snehota järeldus tugineb ehitusfirma näitel, kus alltöövõtjate omavaheline suhtlemine ühes äri võrgustikus suurendas nende õppimist – mida rohkem sidemeid, seda rohkem õppimist –, seeläbi võitis ka peatöövõtja. Käesoleva uuringu käigus tuli välja, et teenusepakkuja (Aburgus OÜ) õppimine sõltub lisaks teiste teenusepakkujatega suhtlemisele väga olulisel määral ka sidemetest kliendi teiste suhtevõrgustikega.

Uurimustöö käigus sai kinnitust varasemate autorite poolt väidetut, et läbi nõrkade sotsiaalsete suhete on ettevõttel ligipääs uuenduslikule ja edasiviivale informatsioonile ning ressursidele. Nõrgad sotsiaalsed suhted võimaldavad suhelda laia ringiga ning ammutada sealt infot, nõu ja abi. Uuringu tulemused tõid välja, et kõikides suhtevõrgustiku liikides tugevdasid nõrgad personaalsed suhted formaalseid suhteid, aidates õppida uute suhete loomise ning edukama koostöö kohta.

Töö lõpuks, hinnates ettevõtte Aburgus OÜ suhtevõrgustikust õppimist, selgus, et Aburgus OÜ-l on lai ja efektiivne suhtevõrgustik, mis toetab ettevõtte õppimisvajadust käimasolevate ja tulevaste missioonide elluviimiseks. Läbimurde teostamiseks selles valdkonnas peab ettevõtte lähtuvalt Birkinshaw, Bessanti ja Delbridge'i käsitlest määratlema eesmärgid õppimiseks ja edasiseks suhtevõrgustiku arendamiseks. Seega koostati ettevõttele neli ettepanekut suhtevõrgustikust õppimise parendamiseks: (1) uuendada Aburgus OÜ turundusstrateegiat, (2) arendada ettevõtte suhtevõrgustikku lähtuvalt väliste ressursside ja sisemiste ressursside kombineerimise vajadusest, (3) arendada organisatsiooni õppimisvõimet kolmesilmuselise õppimistaseme saavutamiseks ja (4) investeerida ettevõtte igapäevase suhtluse suurendamisse.

Suhtevõrgustikust õppimise arendamisel peab arvestama ka kaasnevate ohtudega, mistõttu koostati kaks ettepanekut ohtude vältimiseks: (1) hinnata suhtevõrgustiku suhteid ning katkestada ettevõttele kahjulikud suhted ja (2) kehtestada teabeturbe nõuded.

Töö autori hinnangul peab selle magistritöö puhul arvestama piiranguga, et kasutatud uurimismetoodika on kasutatav detailseks suhtevõrgustikust õppimise analüüsiks ainult

ettevõtte Aburgus OÜ puhul, sest metoodika arvestab selle ettevõtte suhtevõrgustiku, tema eesmärkide ja senise tegevusega. Pärast uurimismetoodika ja teoreetiliste aluste täiendamist mõne muu ettevõtte ja selle suhtevõrgustiku iseloomuga on kasutatud suhtevõrgustikust õppimise hindamismeetod rakendatav ka teiste ettevõtete suhtevõrgustikust õppimise parendamiseks.

Magistritöö lõpuks sai täidetud töö eesmärk ettevõttele ettepanekute koostamisega. Nende ettepanekute tark rakendamine ettevõtte juhtimisel tagab suhtevõrgustikust parema õppimise ning loob eeldused edukamaks majandustegevuseks.

Töö autor uuris ettevõtte suhtevõrgustikust õppimist lähtuvalt suhetepõhise võrgustiku lähenemise teooriast. Uuringu käigus ei vaadeldud suhtevõrgustikku läbi struktuuraalse ning kultuurilise käsitle, mis võimaldaks saada holistlikumat ülevaadet kogu suhtevõrgustiku kohta. Mitut võrgustiku osapoolt hõlmavat uuringut ei ole selles valdkonnas andmetele konfidentsiaalsuse tõttu võimalik teostada, seega soovib autor tulevastel suhtevõrgustikust õppimise uurijatel suhtevõrgustikust õppimise uuring läbi viia sobivamas keskkonnas, eesmärgiga selgitada välja täiendavad, kogu suhtevõrgustiku dünaamikast (suhted, struktuur ja kultuur) tulenevad õppimist mõjutavad tegurid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Aburgus OÜ Standard Operating Procedures (SOP), 02.10.2014, Version 6. (dokument)
2. **Alcacer, J., Oxley, J.** Learning by supplying. *Strategic Management Journal*, 2014, Volume 35, Issue 2, p 204-223.
3. Alphard Maritime OÜ Ekspordiplaan, 28.11.2012. (dokument)
4. **Anderson, H., Holtstrom, J., Öberg, C.** Do Competition Authorities Consider Business Relationships? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2012, Vol. 19 Issue 1, p 67–92.
5. **Argyris, C., Schön, D.** *Organizational learning: a theory of action perspective.* Addison-Wesley Publishing Company. 1978, 344 p.
6. **Bandura, A.** *Social learning theory.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1997, 247 lk.
7. **Becker-Ritterspach, Florian A., A.** The Social constitution of Knowledge Integration in MNEs: A Theoretical Framework. – *Journal of International Management*. 2006, Vol. 12, p 358–377.
8. **Bengtsson, M., Kock, S.** Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1999, Volume 14 No. 3, p 178–193.
9. Best Management Practices to Deter Piracy in the Gulf of Aden and off the Coast of Somalia Contact Group on Piracy off the Coast of Somalia. February 2009. [http://www.thecgpcs.org/doc.do?action=workAd_detail]. 21.01.2013.
10. Best Management Practices for Protection against Somalia Based Piracy, Version 4, August 2011. Maritime Security Centre [http://www.mschoa.org/docs/public-documents/bmp4-low-res_sept_5_2011.pdf?sfvrsn=0]. 06.01.2013.
11. BIMCO [<https://www.bimco.org>]. 23.11.2014.
12. **Birkinshaw, J., Bessant, J., Delbridge, R.** Finding, Forming, and Performing: Creating Networks for Discontinuous Innovation. Berkeley. California Management Review. 2007, Vol. 49, No. 3, p 67–84.

13. **Boer, M., De. Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W.** Managing Organizational Knowledge Integration in the Emerging Multimedia Complex. – Journal of Management Studies. 1999, Vol. 36, Issue 3, p 379–398.
14. **Borgatti, S. P., Foster, P.** The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. – Journal of Management. 2003 29(6), p 991–1013.
15. **Branch Alan E.** Elements of Shipping. 8th Edition. Oxon: Routledge, 2007, 504 p.
16. **Carvalho, L., Goodyear, P.** The Architecture of Productive Learning Networks. New York and London: Routledge. 2014, 294 p.
17. **Chell, E., Baines, S.** Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour. – Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal, 2000, 12: 3, p 195–215.
18. **Chetty, S., Campbell-Hunt, C.** Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-sized Firms. – International Small Business Journal. 2003, Vol. 21, Issue 1, p 5–23.
19. **Child J., Faulkner D.** Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Venturews. New York: Oxford University Press, 1998, 371 p.
20. **Cohen, W. M., Levinthal, D. A.** Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. – Administrative Science Quarterly. 1990, 35, p 128–152.
21. **Coleman, J.** Social Capital in the Creation of Human Capital. – The American Journal of Sociology. 1998, Vol 94, pp S95–S120.
22. **CTF-151: Counter-piracy, Combined Maritime Force.**
[<http://combinedmaritimeforces.com/ctf-151-counter-piracy/>]. 03.02.2013
23. **Dubini, P., Aldrich, H.** Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. – Journal of Business Venturing, 1991, Volume 6, Issue 5, p 305–313.
24. **Ebers, M.** The Formation of Inter-Organizational Networks. New York: Oxford University Press, 2001, 295.
25. **Eesti Kaitseväe Maaväe lahingutegevuse alused. Kaitseväe ühendatud õppeasutused.** 2010. Teine parandatud ja täiendatud trükk.

- 26. Eidast, A.** Laevanduse töökorraldus ja ökonoomika. Tallinn: Eesti Mereakadeemia, 2012, 421 lk.
- 27. EU Foreign Affairs Council conclusions on Somalia.** Luxembourg, 20 October 2014.
[http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/EN/foraff/145191.pdf]. 20.11.2014.
- 28. European Union Naval Force (EU NAVFOR) Somalia.**
[<http://eunavfor.eu/mission/>]. 03.02.2013.
- 29. Evans, M., Dalkir, K., Bidian, C.** A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. – *Electronic Journal of Knowledge Management*. 2014, Volume 12, Issue 2, p 148–160.
- 30. Gallego, J., Rubalcaba, L., Suárez, C.** Knowledge for innovation in Europe: The role of external knowledge on firms' cooperation strategies. – *Journal of Business Research*, 2013, Volume 66, Issue 10. p 2034–2041.
- 31. García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F.-J., Verdú-Jover, A. J.** Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. – *Technovation*, 2007, Vol. 27, Issue 9, p 547–568, p 22.
- 32. Ghauri, P., Hadjikhani, A., Johanson, J.** Managing opportunity development in business networks. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan. 2005, p 346.
- 33. Gibb, A. A.** Small firms training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. – *International Small Business Journal*, 1997, Volume 15, Issue 3, p 13–29.
- 34. Gupta, A. L., Govindarajan, V.** Knowledge Flows within Multinational Corporations. – *Strategic Management Journal*. 2000, Vol. 21, Issue 4, p 473–496.
- 35. Håkansson, H., Ford, D.** How should companies interact in business networks? – *Journal of Business Research*, 2002, Volume 55, Issue 2, p 113–139, p 7.
- 36. Håkansson, H., Havila, V., Pedersen, A.-C.** Learning in Networks. *Industrial Marketing Management*, 1999, 28, p 443–452.
- 37. Håkansson, H., Johanson, J.** *Business Network Learning*. London: Pergamon, 2001, 250 p.

- 38. Håkansson, H., Snehota, I.** Developing Relationships in Business Networks. London: Routledge. 1995, 418 p.
- 39. Huxham, C., Vangen, S.** Managing to Collaborate: the theory and practice of collaborative advantage. Oxon: Routledge, 2005, 271 p.
- 40. ICoC (International Code of Conduct for Private Security Providers).** [<http://www.icoc-psp.org>]. 23.11.2014.
- 41. International Maritime Organization (IMO).** [<http://www.imo.org>]. 23.11.2014.
- 42. Jack, S. L.** The role, use and activation of strong and weak network ties: Aqualitative analysis. – Journal of Management Studies. 2005, Vol. 42, Issue 6, pp 1233–1250.
- 43. Jitnom, S., Ussahawanitchakit, B.** Strategic Learning Capability, Firm Perormance and sustainable Growth: an Empirical Study of Auto Spare Part Manufacturing businesses in Thailand. – International Journal of Business Strategy, 2010, Vol. 10, Issue 4, p 107–131, 25 p.
- 44. Jones, O., Macpherson, A., Thorpe, R.** Learning in owner-managed small firms: Mediating artefacts and strategic space. Entrepreneurship & Regional Development. 2010, Vol. 22, p 649–673.
- 45. Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H.** Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Pelational Capital. – Strategic Management Journal. 2000, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks, pp. 217–237.
- 46. Katzy, B., Turgut, E., Holzmann, T., Sailer, K.** Innovation intermediaries: A process view on open innovation coordination. – Technology Analysis and Strategic Management. 2013, Vol. 25, Issue 3, p 295–309.
- 47. Kibar, H.** Juhi roll organisatsiooni õppimise toetamisel (EV Välisministeeriumi näitel). Tallinna Ülikooli andragoogika õppetool. 2007. (magistritöö)
- 48. Klerkx, L., Proctor, A.** Beyond fragmentation and disconnect: Networks for knowledge exchange in the English land Management advisory system. Land Use Policy, 2013, Volume 30, Issue 1, p 13-24.
- 49. Kozyra, B.** Strategic alliance as a particular form of cooperation. – Global Management Journal, 2012, No. 1/2, p 27–38.

- 50. Kuura, R.** Õppimine suhtevõrgustikus laevakaitseteenust osutava ettevõtte Alphard Maritime Security OÜ näitel. TÜ Ettevõtetemajanduse Instituut. 2013, 21 lk. (praktikaaruanne)
- 51. Levin, D., Cross, R., Abrams, L.** The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. Academy of Management Proceedings & Membership Directory, 2002, p D1–D6.
- 52. Liebskind, P. J., Oliver, L. A., Zucker, L., Marilyn, B.** Social Networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms. – Organizational Science. 1996, Vol. 7, No. 4, pp 428–442.
- 53.** Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014–2020. September 2013. [<http://kasvustrateegia.mkm.ee/>]. 24.11.2014.
- 54. Maouche, A.** Piracy along the Horn of Africa: An Analysis of the Phenomenon within Somalia, PiraT-Arbeitspapiere zur Maritimen Sicherheit Nr. 6, Juni 2011 [http://www.maritimesecurity.eu/fileadmin/content/news_events/workingpaper/PiraT_Arbeitspapier_Nr6_2011_Maouche.pdf]. 03.02.2013.
- 55. Mason, K., Oshri, I., Leek, S.** Shared learning in supply networks: evidence from an emerging market supply Network. – European Journal of Marketing. 2012, Volume 46, Issue 11, p 1743–1762.
- 56. McIntosh, S. E.** The Wingman-Philosopher of MIG Alley: John Boyd and the OODA Loop. – Air Power History. 2011, Vol. 58, Issue 4, p 24–33, 10 p.
- 57. Meier, K.** Juhi arusaamad õppimise toetamisest organisatsioonis. Tallinna Ülikooli Andragoogika osakond. 2008. (magistritöö)
- 58. Meyer, K. E., Gelbuda, M.** Process perspectives in International Business research in CEE. – Management International Review. 2006, Volume 46, Issue 2, pp 143–164.
- 59. Newig, J., Günther, D., Pahl-Wostl, C.** Synapses in the Network: Learning in Governance Networks in the Context of Environmental Management. – Ecology and Society. 2010, Vol. 15, No. 4, Art. 24.
- 60. O'Farrell, P. and Wood, A.** Formation of strategic alliances in business services: towards a new client-oriented conceptual framework. – The Service Industries Journal, 1999, Vol. 19, No. 1, pp 133–151, 19 p.

- 61. Oliveira, J.** The influence of the social capital on business performance: an analysis in the context of horizontal business networks. – *Revista de Administração Mackenzie*. 2013, Vol 14, Issue 3, p 209–235, 27 p.
- 62. Omer, F.** Why are some firms more innovative than others? Exploring the role of learning organization components. – *Global Business & Organizational Excellence*. 2012, Vol. 31, Issue 6, p 42–49.
- 63.** Operation Ocean Shield. [<http://www.mc.nato.int/ops/Pages/OOS.aspx>]. 20.11.2014.
- 64. Owusu, R. A., Habiyakare, E.** Managing Risk and Turbulence in Internationalization of Foreign Companies to South Africa: Lessons from Seven Finnish Business-to-Business Firms. – *Journal of African Business*. 2011, Vol. 12, Issue 2, pp 218–237.
- 65. Paxton, P.** Is Social Capital Declining in the United States? A Multiple Indicator Assessment. – *American Journal of Sociology*. 1999, Vol 105, No 1, pp 88–127.
- 66. Peters, L. D., Johnston, W. J., Pressey, A. D., Kendrick, T.** Colloboration and collective learning: Networks as learning organisations. – *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2010, Volume 25, Issue 6, p 478–484.
- 67.** Piracy statistics. NATO Shipping Centre.
[<http://www.shipping.nato.int/Pages/Piracystatistics.aspx>]. 20.11.2014.
- 68.** Poliitikauuringute Keskus Praxis. Uuringu lõpparuanne. 2014–2020 perioodi ELi vahendite kasutamise eelhindamine.
[http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Projektid/Innovatsiooni_poliitika/Exante/L6pparuanne.pdf]. 01.04.2014.
- 69. Putnam, R.** Üksi keeglisaalis: Ameerika kogukonnaelu kokkuvarisemine ja taassünd. Tartu: Hermes. 2008. 534 lk (2000). *Bowling alone – the collapse and revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- 70. Rindfleisch, A., Moorman, C.** The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strengh-of-Ties Perspective. – *Journal of Marketing*, 2001, Vol. 65, Issue 2, p 1–18.
- 71. Rodriguez-Pose, A., Berlepsch, V.** Social Capital and Individual Happines in Europe. – *Journal of Happiness Studies*. 2014, Vol 15, Issue 2, p 357–386, 30 p.

72. Royal Belgian Shipowners' Association. Belgium Allows Private Armed Guards on Ships. – MarineLink.com, 30.01.2013.
[<http://www.marinelink.com/news/belgium-private-allows351198.aspx>].
03.02.2013.
73. **Rrustemi, V.** Organizational learning and knowledge creation processes in SMEs. – Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology. 2011, Vol. 1, Issue 6, p 27.
74. **Saekoo, A., Yasamorn N.** Strategic Organizational learning and Business Growth: an empirical study of exporting gems and jewelry Businesses in Thailand. – Journal of the Academy of Business & Economics. 2013, Vol. 13, Issue 2, p 65–78.
75. SAMI (The Security Association for the Maritime Industry),
[<http://www.seasecurity.org>]. 23.11.2014.
76. **Schild, H., Keil, T., Maula, M.** The temporal effects of relative and firm-level absorptive capacity on interorganizational learning. – Strategic Management Journal. 2012, Vol. 33, Issue 10, p 1154–1173, 20 p.
77. **Senge, P. M.** The fifth discipline: the art and practice of learning organization. London: Random House Business. 2006, 445 p.
78. **Seppo, M.** Suhtevõrgustike roll Eesti keemiatööstusettevõtete rahvusvahelistumisel. TÜ Juhtimise ja turunduse instituut. 2005. 116 lk. (magistritöö)
79. **Séror, A.** A model of institutional network dynamics and a comparative case analysis of information technology transfer. – Journal of Technology Transfer. 1998, Vol. 23, Issue 3, p 39–50.
80. **Simon, A. H.** Bounded Rationality and Organizational Learning. Organization Science. 1991, Vol. 2, No. 1, pp 125–134.
81. **Sisas, E.** (Aburgus OÜ haldusjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn. 18. november 2014.
82. **Slotte-Kock, S., Coviello, N.** Entrepreneurship Research on Network Process: A Review and Ways Forward. – Entrepreneurship: Theory & Practice. 2010, Vol. 34, Issue 1, p 31–57.

- 83. Sydänmaanlakka, P.** An intelligent organization: integrating performance, competence and knowledge management. Oxford: Capstone. 2002, 234 p.
- 84.** The Economic Cost of Somali Piracy 2011, Oceans Beyond Piracy. [http://oceansbeyondpiracy.org/sites/default/files/economic_cost_of_piracy_2011.pdf]. 21.01.2013.
- 85. Todeva, E.** Business Networks. Routledge. 2006, 262 p.
- 86. Toomse, R.** (Aburgus OÜ juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn. 18. november 2014.
- 87. Toomse, R.** Piracy in Gulf of Aden: Considering the Effects of Private Protection Teams. – Baltic Security and Defence Review, 2009, Volume 11, Issue 2, pp. 169–185.
- 88. Tosey, P., Visser, M., Saunders, M. N. K.** The origins and conceptualizations of „triple-loop” learning: A critical review. – Management Learning, 2012, Vol. 43, Issue 3, p 291–307.
- 89. Tsai, W.** Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. – The Academy of Management Journal, 2011, Vol. 44, No. 5, pp 996–1004.
- 90. Türk, K.** Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus. 2005, 446 lk.
- 91. Van Gelderen, M., Van de Sluis, L., Jansen, P.** Learning opportunities and learning behaviours of small business starters: Relations with goal achievement, skill development and satisfaction. – Small Business Economics, 2005, Vol. 25, No. 1, pp 97–108.

LISAD

Lisa 1. Håkanssoni ja Johanson soovitused suhte loomiseks

Suhete loomisest äriõrgustikus sõltub enam kui õppimise algatamine, selleks et ettevõtted jõuaksid kasumliku suhteni, soovivad Håkansson ja Johanson (2001: 5) arendada suhteid põimituna õppimisprotsessiga. Nas jaotavad ärisuhte arenguprotsessi kolmeks faasiks. Esimeses faasis firmad õpivad tundma teineteise tahet ja võimet koostöö jätkamiseks. Õppimine väljendub seejuures firmade võimes teostada äritegevust madalamate kuludega kui tavalistes turutingimustes. See on hea näide, kuidas õppimine toimub vastastikuse mõjutamise tulemusena. Kaks osapoolt muudavad teineteiselt õppimise tulemusena oma tegevusprotseduure ja seeläbi muutuvad vastastikku sõltuvamaks nende tegevuste läbiviimisel. Taoline õppimine on võimalik vaid läbi korduva koostöö või tehingute. Õppimist stimuleerib ka muutuv suhte keskkond, mis aga avab osapooled võimalikule survele. Kui surve on liiga tugev, võib see viia suhte lõpetamiseni. Kui aga suhe elab rasked ajad üle, siis see hoopis tugevdab suhet seeläbi, et kogu protsess õpetab osapooltele, kuidas teine pool ootamatutele asjaoludele reageerib (Håkansson, Johanson 2001: 5).

Teises faasis väljendub õppimine, kui firmad muudavad oma tootmisprotsessi alusrutiine. Taoline kohanemine saab tekkida tänu vastastikusest äritegevusest saadud kogemustele. Õppimine võib selles faasis areneda tihedalt seotud tegevusrutiinideni või isegi ühiste tegevusrutiinideni, mis katavad kahe firma tegevussüsteeme ja seeläbi tekib ärisuhtest täiendav väärtus. Sellisel juhul väljendub õppimine kasvanud suutlikkuses, mis on kokkuvõttes kõrgem kui firmade sooritused eraldiseisvalt, ilma ühist õppimisprotsessi läbimata (Håkansson, Johanson 2001: 5).

Kolmandas õppimise faasis võib näha õppimist, mis viib pikemaajalise osapooltevaheliste tegevussüsteemide koordineerimiseni, näiteks läbi ühise tootmisprotsessi või uute toodete arendamise. Järjekordselt tõdeme, et õppimine on korduva koostegevuse tulem, mida stimuleerivad suhte kontekst ja muudatused suhtes. Seega võib öelda, et mida rohkem juhte on seotud ärisuhte koostegevusse ja mida suurem on erinevate ekspertide panus, seda tugevamalt mõjutab õppimine kahe firma tegevusprotseduure (Håkansson, Johanson 2001: 5–6).

Suhte loomine ja õppimise protsess ei pea ilmtingimata arenema kirjeldatud teel, läbi kolme faasi. Paljud firmad lähevad kohe koordineeritud tootmise või ühise arendustegevuse juurde. Siiski tundub olevat eelis väikeste, rutiinsete muudatustega alustamises, mis on järjestikku ja interaktiivselt arenenud, tugevnenud ja laienenud nii, et kahe firma tegevused on omavahel tihedalt seotud. Seda võib vaadata ka kui sotsiaalset suhtlemisprotsessi. Suhtest õppimine ei pruugi alati viia lähemate suheteni, see on täiesti võimalik, et üks või mõlemad osapooled avastavad, et vajalikud tegevusrutiinid ei vasta olemasolevatele tegevuspõhimõtetele või vastaspoolel pole tahet või suutlikkust vajalike muudatuste tegemiseks (Håkansson, Johanson 2001: 6).

Lisa 2. Praktikaülesanne

Praktika on seotud ärijuhtimise magistriõppe lõputöö koostamisega teemal: “Õppimine suhtevõrgustikus laevakaitseteenust osutava ettevõtte Aburgus OÜ näitel”

Praktika juhendaja: teadur Marge Seppo

Praktika täitja: Rainek Kuura

Praktika koht: Alphard Maritime Security (AMS) <http://www.alphardmaritime.eu/>
(praegune nimi Aburgus OÜ)

Ajakava:

20.–21.12.2012 Tutvumine ettevõttega

07.–18.01.2013 Andmete kogumine ja analüüsimine ning uurimisprobleemi püstitamine.
Ettevõtte kliendisuhete arendamine

21.–31.01.2013 Praktikaaruande koostamine ja esitamine

Praktika eesmärk on laevakaitseteenust osutava ettevõtte Aburgus OÜ suhtevõrgustiku kaardistamine. Ülesanded:

- kirjeldada rahvusvahelise laevakaitseteenuse tegevusharu olemust
- määratlada ettevõtte partnerid laevakaitseteenuse pakkumisel
- selgitada välja ettevõtte suhted suhtevõrgustiku osalejatega
- kirjeldada ettevõtte Aburgus OÜ suhtevõrgustikku

Oodatavad tulemused

- Praktika täitjal on ülevaade ja arusaam laevakaitseteenuse tegevusharust rahvusvahelisel turul.
- Kogutud on ettevõtte partnerite ning konkurentide kontaktandmed, mida saab kasutada uuringute läbiviimiseks edasises ettevõtte suhtevõrgustiku analüüsimises.
- Ettevõtte suhtevõrgustiku osapooled on määratletud.

Lisa 3. Praktikaaruande kokkuvõte

SISSEJUHATUS

Praktika toimus laevakaitseteenust osutava ettevõtte Alphard Maritime Security kontoris. Praktika jooksul oli võimalus jälgida ühe laevakaitsemeeskonna lähetamist ja juhtimist piraadiohtlikus piirkonnas. Samasse perioodi jäi ka ettevõttele uute klientidega suhtlemine, hinnapakkumiste koostamine ning läbirääkimised agentide ning partneritega. Suurimaks täidminekuks võib siiski lugeda praktika teostaja poolt tegevusharu ja teenuse tundmaõppimist. Kuigi tegemist on üsna suletud valdkonnaga ja avalikud andmed ettevõtete ning teenuse kohta on piiratud, siis Alphard Maritime Security abiga osutus võimalikuks osa saada teadmistest, mis kogunenud läbi tegevuspraktika.

Praktika käigus oli tegevuse fookus suunatud ettevõtte suhtevõrgustiku kaardistamisele. Formaalsete kui mitteformaalsete suhete mõistmiseks tuli jaotada ettevõtte põhitegevus kolmeks osaks: teenuse kujundus ja osutamine, logistika ning turundus. Taolisel moel joonistused kokkupuutepunktid erinevate osapooltega selgemalt välja ja arusaadavamaks osutus ettevõtte põhitegevuse seos suhtevõrgustikuga.

Praktika tulemused on esitatud järgnevates peatükkides, koosnedes kolmest osast: ettevõtte, tegevusharu ja suhtevõrgustik. Enamik informatsioonist on kogutud ettevõtte dokumentatsioonist ning igapäevase tegevuse vaatlemisest ja tegevuses osaledes.

TEGEVUSHARU TUTVUSTUS (esitatud põhitoo lisas 4)

ETTEVÕTTE TUTVUSTUS (esitatud põhitoo lisas 5)

ETTEVÕTTE SUHTEVÕRGUSTIK

Alphard Maritime Security tegutsemine rahvusvahelises keskkonnas toob endaga kaasa laia võrgustiku, millega toimub suhtlemine ja informatsiooni vahetamine igapäevaselt. Teenuse osutamisel tegutseb laevakaitsemeeskond erinevate riikide vetes ning liigub relvastuse ja varustusega paljude riikide territooriumil. See toob endaga kaasa palju suhtlemist, koordineerimist ja vastavate piirangute ning nõuete tundmist. Erinevad suhtevõrgustiku osapooled muudavad ettevõttele võimalikuks tunda erinevate asukohtade kohalikke olusid ning leida lahendusi nii logistilistes kui õigusruumi puudutavates küsimustes.

Järgnevas peatükis vaatame praktika käigus kaardistatud ettevõtte Alphard Maritime Security suhtevõrgustikku. Andmete kogumine toimus peamiselt ettevõtte dokumentatsiooni ja vaatluse põhjal.

Organisatsioonid

Organisatsioonidesse kuulumine ja koostöö on omanud olulist rolli alates ettevõtte loomisest kuni teenuse viimiseni kliendile.

ISO 9001 sertifitseerimisest on kujunenud ka laevakaitseteenuse osutamisel standardne nõue, selle omamine tekitab kliendis usaldust ja on kvaliteeti hindavate laevakompaniide puhul osutunud oluliseks nõudeks.

Vastavalt piraadiohu suurenemisele on reageerinud olemasolevad rahvusvahelised organisatsioonid, samuti on tekkinud uued, nii riiklikud kui privaatsed organisatsioonid, mille peamine tegevus on suunatud piraatlusega võitlemisele. Viimastel aastatel on tekkinud teatud standardid laevakaitseteenust osutavatele ettevõtetele, vajalikud litsentsid ning organisatsioonidesse kuulumised. Seetõttu on Alphard Maritime OÜ registreeritud ICoC (International Code of Conduct for Private Security Providers, <http://www.icoc-psp.org/>) ja SAMI (The Security Association for the Maritime Industry, <http://www.seasecurity.org/>) liige.

International Code of Conduct (ICoC) kui vabatahtlik turvafirmade (nii maal kui merel tegutsevate) moraalse ja vastutustundliku käitumise koodeks on saanud 2013. aasta veebruari seisuga 592 allakirjutajat.

SAMI on organisatsioon, milles on praeguseks ligi 200 liiget. Lisaks liikmelisusele pakub SAMI ka sertifitseerimisvõimalust, Alphard Maritime Security on läbinud SAMI sertifitseerimise 1. faasi. Seisuga 05.02.2013 on selle faasi läbinud 37 turvaettevõtet.

SAMI liikmelisus annab turvaettevõtetele võimaluse

- väljendada oma klientidele vastavust kõrgetele standarditele,
- mõjutada mereturvalisuse poliitikat,
- osaleda ülemaailmse mereturvalisuse debatis,

- saada osa kohandatud kindlustustingimustest,
- reklaamida ja tutvustada ettevõtet,
- saada ligipääs maailma juhtivale mereturvalisusportaalile – The BRIDGE (www.seasecuritybridge.org),
- juurdepääsuks tööstuse viimastele uudistele, täiendustele, üritustele, konverentsidele jne.

Lisaks eelnevatele on Alphard Maritime Security alates 11.10.2012 Eesti Tööstus- ja Kaubanduskoja liige.

Revali Merekoolis saavad AMS-i laevakaitsemeeskonna liikmed laevandusalase väljaõppe, omaltpoolt toetab ettevõtte kooli mereturvalisuse väljaõppel. [<http://www.alphardmaritime.eu/overview/>] 06.02.2013

Ettevõttel on mitteametlikke, kuid väga tihedaid sidemeid Eesti Kaitsevägega. Nii juhtkonnal kui laevakaitsemeeskondade liikmetel on eelnev teenistuskogemus Eesti Kaitseväest. Esile võib tuua erinevaid rahvusvahelisi sõjalisi missioone ning osalemist vastavasisulistel koolitustel. Kaitseväest omandatud oskused ning kogemused on aidanud kujundada laevakaitseteenust ning lisavad usaldusväärsust kliendi silmis.

Agendid

Alphard Maritime Security omab agente peamistes sadamates, mille kaudu laevakaitsemeeskonnad opereerivad, agentide peamiseks ülesandeks on meeskonna ja relvastuse maha- ning pealelaadimise organiseerimine. Agendid on kohalikke olusid hästi tundvad isikud, kes omavad kohapeal laia suhtevõrgustikku. Läbi agentide on ettevõttel õnnestunud leida kontakti ka uute klientidega.

Lipuriigid

Merelaevanduses ei pruugi ühtida laevaomaniku elukoht ja laevade lipuriigid, seega tuleb kindlasti luua suhted peamiste lipuriikidega ja osta litsentsid nende lipu all sõitvate laevade turvamiseks. Riikidel on erinevad alused laevakaitsettevõtte litsentseerimiseks, samuti varieeruvad litsentsitasud. Peamised 10 lipuriiki november 2012 seisuga on

Panama, Libeeria, Marshalli saared, Hong Kong, Kreeka, Bahama, Singapur, Malta, Hiina ja Küpros.

Sadamariigid

Tegevusharus on väljakujunenud sadamapiirkonnad, kus toimub laevakaitsemeeskonna peale- ning mahalaadimine. Võimalike sadamariikide nimistu on piiratud lähtuvalt geograafilistest põhjustest, et laevakaitsemeeskond oleks pardal riskialasse sisenemisel. Samuti seavad piirangud riiklikud seadusandlused, sõltuvalt millistes riikides on võimalik relvasid maismaale toimetada ja kui otstarbekas on osta vastavaid litsentse. Lisaks nõuavad osad riigid alas tasuliste tegevuslubade omandamist. Kulutused litsentsidele, tegevuslubadele ja relvade transportimisele on teatud riikides ebaproportsionaalselt kõrged, mistõttu on suuremad laevakaitseteenust osutavad ettevõtted rajanud ujuvad relvalaadid rahvusvahelistesse vetesse. Kiirkaatritega toimub mööduvatele laevadele relvastuse ja meeskonna peale- ning mahalaadimine, sellega välditakse tegevust sadamariikides.

Kliendid

Peamised kliendid laevakaitseteenusele on tankerid, prahilaevad ja muud kommertsalused, mille osakaalu ohualas liikudes hinnatakse ligi 30000–35000 laevale aastas. Lisaks laevaomanikele on võimalikeks klientideks ka prahtijad ja maaklerid. Ettevõtte on enda jaoks defineerinud prioriteedina valiku Euroopa riike, kus potentsiaalsed kliendid resideerivad. Kuigi teenust ennast ei osutata neis riikides, teostatakse tellimused ja maksmised nendest. Seega peamiste sihtturgudena defineerib ettevõtte järgmisi riike: Norra, Saksamaa, Belgia, Holland, Küpros, Panama ja Singapur. Esimesed viis riiki on peamised ettevõtet huvitavad riigid, kus resideerivad lõviosa laevaomanikke. Viimased kolm riiki on ühed suuremad laevade lipuriigid, kus on vaja omada litsentse ja/või koordineerida teenuse osutamist laevaomanike laevadele.

Konkurendid

Konkureerivate turvafirmade arv on täpselt teadmata, kuid erinevate valdkonda ühendavate ja kontrollivate rahvusvaheliste organisatsioonide nimekirjas olevad ettevõtted annavad ülevaate nn heakskiidetud valdkonna turvaettevõtetest. Kuna kõik

SAMI liikmed peavad olema eelnevalt ICoC liikmed, siis jääbki reaalselt konkurentide arv *ca* 150 ettevõtte piirile, sest teadmata hulk ettevõtteid tegutseb vaid vahendajatena. Konkurentide seas leidub ka partnereid, kellega koostöös on võimalik teenuse osutamine vastavalt kliendi vajadustele. Suuremad konkurendid saavad erinevate olukordadega iseseisvalt hakkama, kuid väiksematel turvaettevõtetel on tihtipeale koostöö vältimatu. Oluline on madala hinna juures pakkuda kiiret ja paindlikku teenust geograafiliselt laial alal. Samaaegselt ei tohi partner langetada ettevõtte usaldusväärsust ja teenuse professionaalsust, seega koostöö näiteks Aasia odavfirmadega on välistatud.

Kindlustusseltsid

Kaks peamist piraatlusega seotud kindlustusriski on sõjaoht ja inimrööv ning lunarahanõue. Kindlustusturul on koos piraatluse tõusuga kerkinud ka kindlustusmaksed ning 2011. aasta esimeses pooles laienes sõjaohu piirkond ka suuremale osale India ookeanist. Paljud laevakompaniid on saanud ohupiirkonnas madalama kindlustusmakse tänu laevakaitsemeeskondade kasutamisele. Kokku võib aastal 2011 sõjaohu ja inimröövi ning lunarahakindlustuse maksumuseks lugeda *ca* 635 USD (The Economic Cost ... 2013).

KOKKUVÕTE

Alphard Maritime Security on Eesti kapitalil põhinev väikeettevõtte, mis tegutseb rahvusvahelises keskkonnas. Piiratud kapitali ja inimressursiga tuleb hakkama saada väga komplekses keskkonnas, kus on palju osapooli ning olud muutuvad kiirelt. Ettevõtte põhitegevuse tagamisel mängivad olulist rolli nii formaalsed kui mitteformaalsed suhted, mis aitavad leida uusi kliente, tagada professionaalset teenust ja korraldada logistilist tegevust.

Alphard Maritime Security suhtevõrgustik koosneb nii formaalsetest kui mitteformaalsetest osapooltest. Organisatsioonidesse kuulumine on andnud ettevõttele õigused valdkonnas tegutsemiseks, samuti on need suhted olnud väga olulised keskkonna tundmiseks, nt konkurentide kaardistamine, piraadiohu geograafiline areng, klientide segmenteerimine jne. Mitteformaalsete suhete rolli tähtsust väljendab näiteks asjaolu, et

suur osa operaatorite kompetentsist ja kogemusest tuleneb Eesti Kaitseväest, millega ettevõttel ametlikud sidemed puuduvad.

Kokkuvõtteks võib öelda, et suhtevõrgustiku roll ettevõtte rahvusvahelisel tegevusel väärib kindlasti uurimist. Seda eriti Eesti väikeettevõtete baasil, kui suhtevõrgustikust õppimine on majanduslikult teostatav lahendus. Oluline on seejuures suhtevõrgustiku rolli tunnistamine ning teadlik suhete suunamine ettevõtte põhitegevuse toetamiseks.

KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU (PRAKTIKAARUANNE)

1. Alphard Maritime OÜ Ekspordiplaan, 28.11.2012 (dokument)
2. Best Management Practices to Deter Piracy in the Gulf of Aden and off the Coast of Somalia Contact Group on Piracy off the Coast of Somalia. February 2009. [http://www.thecgpcs.org/doc.do?action=workAd_detail]. 21.01.2013
3. Best Management Practices for Protection against Somalia Based Piracy, Version 4, August 2011. Maritime Security Centre [http://www.mschoa.org/docs/public-documents/bmp4-low-res_sept_5_2011.pdf?sfvrsn=0]. 06.01.2013
4. **Branch Alan E.** Elements of Shipping. 8th Edition. Oxon: Routledge, 2007, 504 p.
5. CTF-151: Counter-piracy, Combined Maritime Force. [<http://combinedmaritimeforces.com/ctf-151-counter-piracy/>]. 03.02.2013
6. **Eidast, A.** Laevanduse töökorraldus ja ökonoomika. Tallinn: Eesti Mereakadeemia, 2012, 421 lk.
7. European Union Naval Force (EU NAVFOR) Somalia. [<http://eunavfor.eu/mission/>]. 03.02.2013.
8. **Maouche, A.** Piracy along the Horn of Africa: An Analysis of the Phenomenon within Somalia, PiraT-Arbeitspapiere zur Maritimen Sicherheit Nr. 6, Juni 2011 [http://www.maritimesecurity.eu/fileadmin/content/news_events/workingpaper/PiraT_Arbeitspapier_Nr6_2011_Maouche.pdf]. 03.02.2013
9. Piracy statistics. NATO Shipping Centre. [<http://www.shipping.nato.int/Pages/Piracystatistics.aspx>]. 30.01.2013

10. Royal Belgian Shipowners' Association. Belgium Allows Private Armed Guards on Ships. – MarineLink.com, 30.01.2013.
[<http://www.marinelink.com/news/belgium-private-allows351198.aspx>].
03.02.2013.
11. The Economic Cost of Somali Piracy 2011, Oceans Beyond Piracy.
[http://oceansbeyondpiracy.org/sites/default/files/economic_cost_of_piracy_2011.pdf]. 21.01.2013
12. **Toomse, R.** Piracy in Gulf of Aden: Considering the Effects of Private Protection Teams. – Baltic Security and Defence Review, 2009, Volume 11, issue 2, pp. 169–185.

Tabel 6. Praktikategevuse tabel

Jrk nr	Tegevus	Ajavahemik	Märkused
1	Tutvumine ettevõttega	20.–21.12.2012	
2	Merekaubanduse, laevakaitseteenuse ning selle turunduse tundmaõppimine	8.–10.01.2013	
3	Ettevõtte suhtevõrgustiku kaardistamine	15.–17.01.2013	
4	Praktika kokkuvõtte koostamine	28.01–09.02.2013	

Allikas: juhendaja ning autori koostatud

Kuupäev: 11.02.2013

Juhendaja praktikakohal: Rene Toomse

Lisa 4. Laevakaitseteenuse tegevusvaldkonna tutvustus

Järgnevalt antakse ülevaade laevakaitseteenuse tegevusharust ja ettevõttest Aburgus OÜ. Laevakaitseteenuse keskkonna mõistmiseks on oluline aru saada merekaubanduse korraldusest. Seeläbi tekib keskkonna ja ettevõtte eesmärkide ühendamisel arusaam Aburgus OÜ suhtevõrgustiku rollist ettevõtte õppimises.

Merekaubanduse rolli suurenemine viimase sajandi jooksul on viinud laevandustööstuse laienemiseni. Samuti on kasvanud laevandusega seotud tegevusvaldkonnad ja turud, nagu laevaehitus, maaklerteenus, laevade agenteerimine⁷ ja kindlustus koos laevanduse rahanduse ning investeringutega. Laevanduse turg on kohandunud ja kujunenud paindlikumaks, et vastata prahtijate⁸ vajadustele ja võimaldada erinevaid lepingutüüpe, sõltuvalt lepingu pikkusest, makseviisist ning kulude jaotusest (Branch 2007: 24).

Merevedusid, eriti aga lastivedu⁹, võib liigitada väga paljude erinevate tunnuste alusel. Veo otstarbe järgi jaotades saab eristada omavedu¹⁰ ja tasulist vedu¹¹. Veoobjektide järgi jaotuvad mereveod lastivedudeks ja reisijatevedudeks (Eidast 2012: 73; Branch 2007). Lastivedusid liigitatakse omakorda trampvedudeks¹² ja liinivedudeks¹³.

Laevakaitseteenuse osutamise seisukohast on oluline eristada trampvedusid ja liinivedusid, kuna nende vedude töökorraldusest tulenevad erinevad logistilised

⁷ Laevade agenteerimine – teenuse osutamine laevaomanikele (laevaoperaatoritele) spetsialiseeritud firma-agendi poolt. Agenteerimine on litsentseeritav (tunnustatav) tegevus (Eidast 2012: 148).

⁸ Prahtimine – laeva rentimine mingi lasti veoks koos prahikirja sõlmimisega. Eristatakse prahtimist üheks või mitmeks reisiks, kindlaks ajavahemikuks (ajaprahting) või üldlepingut, mille järgi laevaomanik kohustub määratud aja vältel vedama kindla koguse lasti kindlate sadamate vahel. Tramp-laevanduses (tramp-laev) toimub prahtimine prahtimismaaklerite (*broker*), liinilaevanduses agentide vahendusel (Mereleksikon 1996: 331).

⁹ Lastivedu – reeglina veetakse ühes reisis ainult lasti. Erandjuhtudel võidakse võtta peale kuni 12 reisijat, ilma et sellistele vedudele laieneks reisilaevanduse erinevad (kõrgendatud) nõuded (Eidast 2012: 74).

¹⁰ Omavedu – vedu vedaja oma tarbeks oma kulul. Näiteks paljudel tootva ja töötleva tööstuse ettevõtetel (kütuse tootmine või töötlemine, metallurgia jne) võib olla oma, kas neile kuuluv või tähtajalise prahtimise lepingu alusel kasutatav universaalne või spetsialiseeritud laevastik. (Eidast 2012: 73)

¹¹ Tasuline vedu – vedu veeteenuse tellija kulul. Vedaja seisukohast lähtudes on niisuguste vedude korraldamise eesmärk teenida tulu (prahiraha). Selline vedu on kõige levinum nii vedude arvu kui ka veomahtude poolest. (Eidast 2012: 73)

¹² Trampvedud – üks põhiline laevade töökorralduse vorm. Neid võidakse nimetada ka mitteregulaarseteks vedudeks, kuna reeglina ei ole kaubad ja veosuunad püsivad. Trampvedude põhitunnuseks on kaubavood. (Eidast 2012: 73–85)

¹³ Liinilaevandus – laevade töökorralduse vorm, mis teenindab põhiliselt väikesepartiilisi lastivooge ja teeb seda graafiku või sõiduplaani alusel liikuvate laevadega (Eidast 2012: 73–85).

lahendused meeskonna ja varustuse käitlemise osas. Erinevad ka turvateenuse lepingu tingimused, lepingu ajaline kestus ja teenuse hind (Kuura 2013).

Euroopa merenduse potentsiaal mängib maailma merenduses järjest olulisemat rolli seoses Euroopa Liidu laienemisega. Näiteks kuulub Euroopa laevaomanikele 40% maailma laevastikust ja neli Euroopa konteinervedude¹⁴ laevaliini on maailma viie parima hulgas (Eidast 2012: 12).

Piraatlus Somaalia ranniku ja Aadeni lahe piirkonnas tõusis järsult aastal 2005 ja pälvis sellega ka ülemaailmse tähelepanu. Kuigi piraatlus on nendes vetes alati eksisteerinud, polnud see kuni 2007. aastani oluliseks probleemiks, kuna intsidendid leidsid aset peamiselt Somaalia ranniku lähistel Muqdisho sadama piirkonnas. Kui aga piraatlus laienes üle kogu Aadeni lahe, mitmesaja meremiili kaugusele rannikust, muutus see suuremaks probleemiks ka rahvusvahelisel areenil (Toomse 2009: 170).

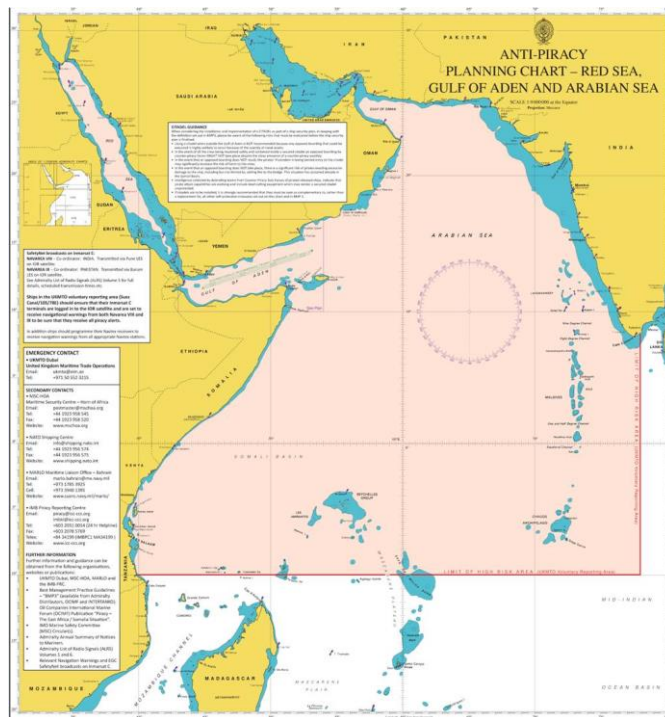
Tuginedes ÜRO Julgeolekunõukogu resolutsioonile ja Rahvusvahelisele õigusele, alustas Euroopa Liit detsembris 2008 esimese Euroopa Liidu sõjalise mereoperatsiooniga EU NAVFOR Atlanta¹⁵. NATO reageeris samuti tõusnud piraadiohule ja alustas oktoobris 2008 kolmekuulise operatsiooniga Allied Provider (Operation Allied Provider 2013) ning jätkas augustis 2009 operatsiooniga Ocean Shield, mida on pikendatud 2016. aasta lõpuni (Operation Ocean Shield 2014). Jaanuaris 2009 moodustati ka multirahvuslik CTF-151 (Combined Task Force), teostamaks piraatlusevastast tegevust piraadiohtlikus piirkonnas (CTF-151 ... 2013).

Veebruaris 2009 koostati kümnekonna rahvusvahelise organisatsiooni koostöös kompaktne meetmete kogum (Best Management Practices to Deter Piracy in the Gulf of Aden and off the Coast off Somalia – BMP) laevanduse korraldamiseks piraadiohtlikus Aadeni lahe ja Somaalia ranniku piirkonnas. BMP sisaldas endas soovitatavaid meetmeid planeerimiseks ning opereerimiseks laevade omanikele, juhtkonnale, operaatoritele ja

¹⁴ Konteinerveod – spetsiaalkonstruksiooniga transpordiühik tükk-, puist- või vedellasti veoks. Reeglina valmistatud vastavuses rahvusvaheliste standardite nõuetega. Konteinereid liigitatakse paljude erinevate tunnuste järgi: universaalkonteinerid, külmutus- ja isotermilised konteinerid, avatud ja poolkonteinerid jne. (Eidast 2012: 76)

¹⁵ EU NAVFOR Atlanta – operatsiooniala hõlmab endas Punase mere lõunaosa, Aadeni lahte ja suurt osa India ookeanist, kokku ligi 3700000 km² territooriumit (1,5 korda kogu Euroopa maismaa). 2014 oktoobri seisuga kavatakse pikendada Atlanta operatsiooni 2016 detsembrini. (EU Foreign Affairs Council... 2014)

kaptenitele seilamiseks Aadeni lahes ja Somaalia rannikul. Augustis 2011 väljastatud BMP4 neljas ja praeguseks viimane versioon piraatluse vastastest meetmetest sisaldab juba oluliselt rohkem juhiseid ja soovitusi piraadiohtliku ala läbimiseks. Muuseas on aktsepteeritud ka relvastatud eraturvameeskondade kasutamine täiendava meetmena, kui lipuriigi seadused võimaldavad. Selle dokumendiga on määratletud ka piraadiohtlike vete piirkond (High Risk Area – HRA), kus on esinenud piraatide tegevust ning rünnakuid. HRA on piiritletud põhjast Suessi ja Hormuze väinaga ning 10° põhjalaiuse ja 78° idapikkusega (vt joonis 8). (BMP4 2011)



Joonis 8. Piraadiohtlik ala (BMP4 2011).

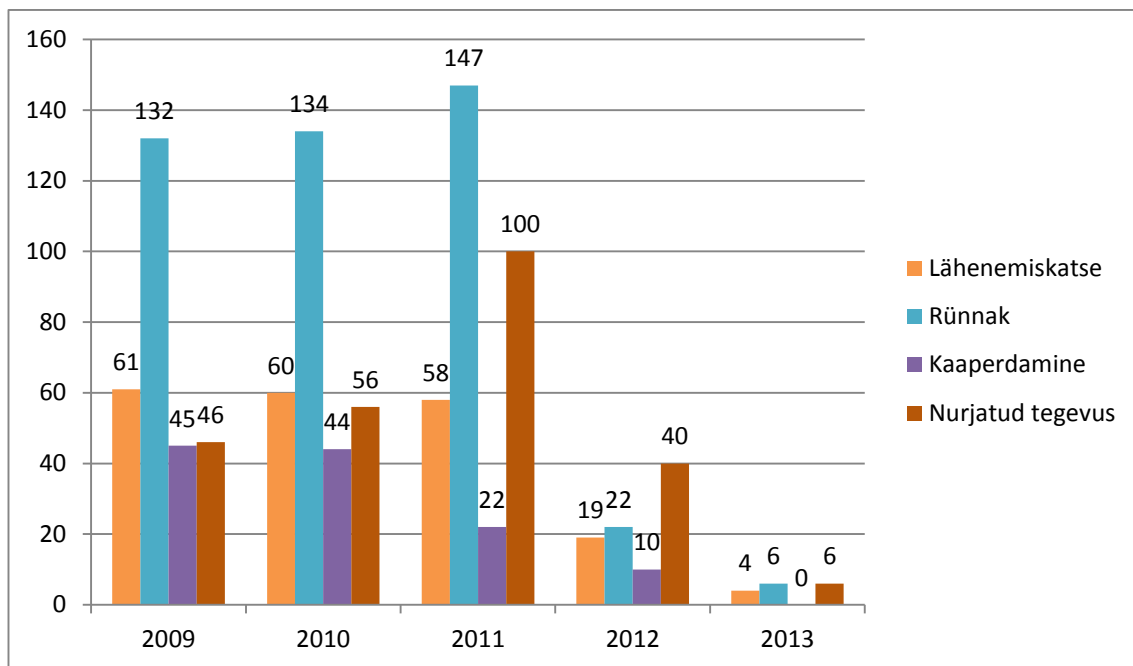
Enamik eksperte on praeguseks nõustunud, et Somaalia piraatluse probleemi lahendamine on pikaajaline protsess ja teostatav pigem Somaalia sisemaal kui merel. Piraatluse ja Somaalia siseasjade vahelist seost on täheldatud ka paljude vaatlejate poolt (Maouche 2011: 4).

Vaatamata suurenenud sõjalaevade kohalolekule ei ole suudetud tagada kõikide laevade turvalisust HRA piirkonnas. Probleemi lahendamiseks on paljud riigid lubanud oma lipu all seilavatele laevadele relvastatud laevakaitsemeeskonnad (SAMI 2014), alates 2013.

aasta jaanuari lõpust on näiteks ka Belgia valitsus vastava seadusemuudatusega laevaomanikele vastu tulnud¹⁶ (Royal Belgian Shipowners ... 2013).

Vaadates viimaste aastate ohupiirkonna piraatluse statistikat, (vt joonis 9) näeme, et alates 2012. aastast on toimunud järsk langus nii piraatluse üldises aktiivsuses kui ka kaaperdamistes. Põhjustena on erinevate ekspertide poolt välja toodud kaks peamist asjaolu: piraatluse vastumeetmed ja piraatide siseprobleemid. Aasta-aastalt on piraadid arenenud vastavalt sõjaliste operatsioonide ja laevameeskondade vastumeetmetele, näiteks rünnakud on liikunud rannikust kaugemale ja piraadid on arendanud oma luurevõrgustikku sihtmärkide valimiseks. Võib ka kindlalt väita, et relvastatud laevakaitsemeeskonnad on rünnakute lõpuleviimise ja laeva sisenemise teinud äärmiselt keerukaks, mis mängib rolli edukate kaaperdamisjuhtumite arvu languses. Piraatluse siseprobleemidena on välja toodud edukate aastate järgset mõõnaperioodi. Paljud suurte lunarahanõuete arvelt kiirelt rikastunud piraadid on kas pankrotistunud või investeerinud oma tulud muudesse äridesse ja praeguseks piraatlusest taandunud (Toomse 2009; Kuura 2013).

¹⁶ Uuringud on tõestanud, et ohualas liikuvatele laevadele on kokkuvõttes odavam palgata turvameeskond kui sõita kaarega ümber ohuala või lisada kiirust, mis muudaks piraatide laevaletuleku võimatuks. Esimesel juhul on suur kadu ajas. Teisel juhul suureneb märgatavalt kütusekulu. Mõlemad kulud ületavad reeglina keskmiselt makstava tasu turvateenuse eest. Samuti pakuvad laevade kindlustusettevõtted soodsamaid kindlustuspreemiaid neile laevadele, mis kasutavad nõuetekohast turvaettevõtet. Aasta-aastalt kasvas turvaettevõtete kasutamine laevadel. Raportite hinnangul tekitas piraatlus oma kõrghetkel 2011. aastal majanduslikke lisakulutusi ligi 7 miljardi USA dollari vääringus (Ekspordiplaan 2012).



Joonis 9. Piraadiohu statistika ohupiirkonnas (HRA) aastatel 2009–2013 (Piracy statistics 2014).

Tõenäoline on, et relvastatud laevakaitseteenuse järele nõudlus säilib, kuid see võib jääda valitud laevakompaniide pärusmaaks, mis väärtustavad oma meeskonna ning saadetise turvalisust. Näha on trende piraatluse laienemise kohta kaugemale Aiasiasse ja Aafrika läänekaldale (BIMCO 2014; Toomse 2014), mis omakorda tähendab, et nõudlus laevakaitseteenuse vastu võib säilida sarnastes mastaapides.

Lisa 5. Aburgus OÜ tutvustus

Aburgus OÜ registreeriti 23.01.2012 ja alustas oma tegevust veebruaris 2012. Ettevõtte peamiseks tegevusvaldkonnaks on relvastatud laevakaitseteenuse osutamine kommertsalustele piraadiohtlikes vetes. Ettevõtte osutab aktiivselt teenuse eksporti, mis hõlmab ligi 98–99% kõigist ettevõtte tegevustest tegevusaladel.

Ettevõtte omandas Eesti turvateenuste ja -konsultatsioonide litsentsid 30.03.2012. Aburgus OÜ on registreeritud ICoC (*International Code of Conduct for Private Security Providers*) ja SAMI (*The Security Association for the Maritime Industry*) liige, mis on reeglina üldtuntud liikmelisused mereturvateenuse pakkumiseks rahvusvaheliselt.

Vastavalt piraadiohu suurenemisele on reageerinud olemasolevad rahvusvahelised organisatsioonid, samuti on tekkinud uued, nii riiklikud kui privaatsed organisatsioonid, mille peamine tegevus on suunatud piraatlusega võitlemisele. Viimastel aastatel on tekkinud teatud standardid laevakaitseteenust osutavatele ettevõtetele, vajalikud litsentsid ning organisatsioonidesse kuulumised. Seetõttu on Aburgus OÜ ICoC ja SAMI registreeritud liige (Kuura 2013; Toomse 2014).

ICoC kui vabatahtlik turvafirmade (nii maal kui merel tegutsevate) moraalse ja vastutustundliku käitumise koodeksil on 2013. aasta septembri seisuga 708 allkirjastajat (ICoC 2014).

SAMI on organisatsioon, millel on praeguseks ligi 200 liiget. Lisaks liikmelisusele pakub SAMI ka sertifitseerimisvõimalust, Aburgus OÜ on läbinud SAMI sertifitseerimise 1. faasi (SAMI 2014).

Lisaks eelnevatele on Aburgus OÜ alates 11.10.2012 Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoja liige. Revali Merekoolis saavad Aburgus OÜ laevakaitsemeeskonna liikmed laevanduslase väljaõppe, omaltpoolt toetab ettevõtte kooli mereturvalisuse väljaõppel (Ekspordiplaan 2012).

Merelaevanduses ei pruugi ühtida laevaomaniku elukoht ja laevade lipuriigid, seega tuleb kindlasti luua suhted peamiste lipuriikidega ja osta litsentsid nende lipu all sõitvate laevade turvamiseks. Riikidel on erinevad alused laevakaitseteetvõtte litsentseerimiseks,

samuti varieeruvad ka litsentsitasud. Tegevusharus on väljakujunenud sadamapiirkonnad, kus toimub laevakaitsemeeskonna peale ning maha laadimine. Võimalike sadamariikide nimistu on piiratud lähtuvalt geograafilistest põhjustest, et laevakaitsemeeskond oleks pardal riskialasse sisenemisel. Samuti seavad piirangud riiklikud seadusandlused, sõltuvalt millistes riikides on võimalik relvasid maismaale toimetada ja kui otstarbekas on osta vastavaid litsentse. Lisaks nõuavad osad riigid alas tasuliste tegevuslubade omandamist. Kulutused litsentsidele, tegevuslubadele ja relvade transportimisele on teatud riikides ebaproportsionaalselt kõrged, mistõttu on suuremad laevakaitseteenust osutavad ettevõtted rajanud ujuvad relvalaadid rahvusvahelistesse vetesse. Kiirkaatritega toimub mööduvatele laevadele relvastuse ja meeskonna peale- ning maha laadimine, sellega välditakse tegevust sadamariikides (Kuura 2013; Ekspordiplaan 2012).

Aburgus OÜ omab ISO 9001:2008 kvaliteedijuhtimissüsteemi sertifikaati. Ettevõtte on Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoja liige alates 11.10.2012. Ettevõtte on praeguseks aktiivselt alustanud tegevust rahvusvahelisel turul ja sooritanud keskmiselt 1,1 teenuseosutust kuus. Praeguseks on selgunud, et ettevõtte omab tunduvalt suuremat potentsiaali kui olemasolev teenuste maht võimaldab, mistõttu on tekkinud võimalus ja vajadus laiendada kliendibaasi (Ekspordiplaan 2012).

Aburgus OÜ visioon ja põhieesmärk on aastaks 2015 olla rahvusvaheliselt tunnustatud turvaettevõtte, mis pakub oma klientidele nende ootusi ületavaid turvalahendusi ja oma personalile väärtuslikku töökeskkonda. Ettevõtte tegevusmudel ning personali- ja hinnapoliitika järgib pikaajaliste kliendisuhete loomise ja hoidmise põhimõtet. Ettevõtte on loodud kestma aastakümneteks, mitte ei ole orienteeritud lühiajalisele suure kasumi teenimisele (Ekspordiplaan 2012).

Ettevõtte põhiväärtuseks kliendi silmis on kliendi personaalne, pidevalt muutuvates tingimustes operatiivne, paindlik ja kiire teenindamine ning seeläbi tema vajaduste rahuldamine. Konkurentidest eristutakse peamiselt põhjamaise enesekontrolli, organiseerituse, distsiplineerituse, moraali ning kõrge hariduse ja harituse poolest vastavas valdkonnas (Ekspordiplaan 2012).

Aburgus OÜ saavutab tugeva turupositsiooni rahvusvahelisel areenil mereturvalisuse valdkonnas läbi mõistliku hinnataseme, pakkudes parima võimaliku kvaliteediga turvateenust, kõrgtasemel klienditeenindust ja logistikat ning viies ellu aktiivset turunduskampaaniat, eesmärgiga saavutada 2015. aastaks tase, kus ettevõtte osutab vähemalt kolm teenust kuus ja omab vähemalt kaht arvestatavat püsiklienti (Ekspordiplaan 2012).

Ettevõtte eesmärgid

- Teenuste tellimuste mahu kasvatamine kuni kolmekordseks kahe aasta perspektiivis ja viiekordseks nelja aasta perspektiivis, ehk siht on saavutada keskmiselt viis teenuseosutamist kuus aastaks 2016.
- Püsikliendisuhete loomine läbi pikaajaliste kestvuslepingute, mis tagavad stabiilsuse nii teenuse osutamises kui ka ettevõtte sissetulekutes. Kahe aasta perspektiivis tuleb saavutada vähemalt kolm püsilepingut.
- Luua sõbralik, motiveeriv ja konstruktiivne töökeskkond Eesti töötajale, tagades seeläbi töötajate kõrgeima motivatsiooni ja professionaalse tegutsemise kliendi laevadel.
- Luua lihtsad, kuid atraktiivsed IT-lahendused kliendile teenuse tellimiseks ja juba teostatava teenuseprotsessi jälgimiseks, tõstes nii ettevõtte ja seeläbi ka Eesti mainet IT-lahenduste osas.
- Soodustada ettevõtte töötajate tegelemist tervisespordi, erialase enesetäiendamise ja hobi korras kuulumist Kaitseliitu, osalemist reservõppekogunemistel ning kaitseväge missioonidel. Ettevõtte peab oluliseks toetada oma liikmeskonnaga Eesti riigikaitset tervikuna (Ekspordiplaan 2012).

Teenuse tutvustus

Ettevõtte, saades kliendilt tellimuse ja tingimuste kinnituse kliendi laeva kaitseks ohualas, lähetab tavaliselt neljaliikmelise turvameeskonna kokkulepitud sadamasse, kust meeskond asub kliendi laevale. Samaaegselt tuuakse kohalikust relvahoidlast ettevõttele kuuluvad relvad laeva kohaliku mereväe või politsei poolt. Turvameeskond inspekteerib laeva ja tutvub meeskonnaga, misjärel kindlustatakse laev (okastraat reelingutele, liigsete sissepääsude sulgemine jms) ning viiakse läbi õppetunnid ja

treeningud meeskonnale ohuolukorras tegutsemiseks. Turvameeskond tagab ööpäevaringse valvepidamise ja kuritegelike rünnakute tõrjumise võimekuse kogu reisi kestel. Kokkulepitud sadamas, peale ohuala, võetakse turvameeskond koos relvadega maha kokkulepitud laevandusagendi poolt ja relvad ladustatakse. Meeskond lendab koju või asub järgmisele laevale (Ekspordiplaan 2012).

Lisa 6. Poolstruktureeritud intervjuu teemad ja suunavad küsimused

Üldiselt õppimisest ja võrgustikest, eesmärgiga mõista ettevõtte juhtkonna ja töötajate kui praktikute arusaama neist teemadest. Siinkohal on oluline, et intervjuueerija teoreetiline mudel ei suru peale intervjuueeritavatele teoreetilist mudelit võrgustikest ning õppimisest.

1. Mida pead Sina oma ettevõttes õppimiseks, mis on selle eesmärk?
2. Kuidas Sina määratleksid oma ettevõttes suhtevõrgustikku, mis on selle eesmärk?

Teema 1: Ettevõtte ja Sinu suhted suhtevõrgustikes

3. Kas Sina oled loonud personaalseid või ärisuhteid ja liitunud võrgustikega, mis toetavad Aburgus OÜ eesmärkide täitmist, palun nimeta?
4. Kuidas näed Sina suhtevõrgustiku rolli Aburgus OÜ äritegevuses?
5. Kas suhtevõrgustiku osapooltega suheldes oled tundnud keskkonna, kultuurilist, ühiskondlikku või muud erinevust, palun täpsusta?

Teema 2: Ettevõtte õppimine

6. Kas ja milleks on vaja ettevõttel õppida?
7. Kas Sinul on vajadus ning võimalus enesetäiendamiseks?
8. Mis on laevakaitseteenuses peamine õppimise subjekt või objekt?
9. Kas Sina oled tuvastanud tegevuse käigus puudusi, mis mõjutab ettevõtte tegevust, kuidas oled reageerinud?
10. Kuidas on korraldatud ettevõttesisene informatsiooni liikumine ja talletamine?
11. Kas ettevõtte on muutnud oma teenust või tegevusprotseduure tänu saadud infole?
12. Kas töötajad vahetavad omavahel teadmisi ja kogemusi ning annavad teineteisele tagasisidet, kuidas?
13. Kas Aburgus OÜ õppimine on muutunud läbi aja, näiteks enne ettevõtte loomist, algusajal ja nüüd peale kolme tegevusaastat?
14. Kas ettevõtte on oma tegutsemisaja jooksul muutnud oma alusnormatiive, poliitikat või eesmärke, miks?

Teema 3: Võrgustikust õppimine

15. Kuidas on ülesehitatud ettevõttest väljapoole suhtlemine, kas on tekkinud väljakutseid?
16. Millistelt organisatsioonidelt või kontaktidelt oled õppinud?
17. Kas oskad välja tuua mõne partneri, kes kannab endas olulist ressursi või infot, mida mujalt, teistelt pole võimalik saada?
18. Millised on peamised probleemid uute suhete loomisel nii kliendi kui partneriga?
19. Kas ja kuidas saavad ettevõtte töötajad, laevakaitsemeeskonnad luua paremat arusaama ärikeskkonnast, konkurentidest ja turust?

Teema 4: Aburgus OÜ suhtevõrgustiku kaardistamine ning analüüs

- a. Millised on ühepoolsed suhted, kus toimub ainult ühepoolne info, teenuse või ressursi vahetus?
- b. Millised on kahepoolsed suhted, kus toimub kahepoolne info, teenuse või ressursi vahetus?
- c. Võrdleme Aburgus OÜ suhtevõrgustiku osapoolte karakteristikat (erinevad pädevused, kultuuriline sarnasus, tööstuses oldud aeg, ettevõtete suurus).
- d. Võrdleme Aburgus OÜ suhtevõrgustiku osapoolte suhte tüüpi (kui standardiseeritud toode, teema, suhte vanus ja usaldusväärsus).
- e. Kas firma on teinud koostööd, mis on viinud muudatusteni teenuse pakkumisel?
- f. Milliseid Aburgus OÜ ärisuhteid toetavad Sinu isiklikud suhted, millist kasu, kahju või ohtu Sa nendes näed?
- g. Kas Aburgus OÜ või Sina oled ühendatud mõne haridusasutusega?
- h. Millised on Aburgus OÜ partnerite motiivid suhte loomisel ning hoidmisel, kas vastastikune kasusaamine mängib selles rolli?

Teema 5: Täiendavad küsimused ettevõtte juhile ning dokumentide analüüsi ülesanded

1. Millised on muudatused laevakaitseteenuse turul viimase 2 aasta jooksul?
2. Mitu teenuseosutust kuus on keskmiselt Aburgus OÜ-l 2014. aastal olnud?

3. Milline on praegu püsilepingute arv?
4. Milliseid litsentse ettevõtte omab?
5. Milliseid sertifikaate ettevõtte omab?
6. Millistes sadamates ettevõtte teenust pakub?
7. Millised on ettevõtte eesmärgid järgmisteks aastateks?

Lisa 7. Aburgus OÜ suhtevõrgustiku analüüsi maatriks (näidis)

Suhte osapool (tegevus- valdkond, nimi või kirjeldus)	Võrgustiku liik ja side tugevus (äri-, insti- tutsionaal-, sotsiaalvõrgustik; nõrk/ tugev)	Suhte kontekst (võrgustiku omadused, normid ja sanktsioonid, keskne pos., suhte sidusus)	Suhte vorm (koosseksisteeri mine, koostöö, konkurents, kooperaents,)	Osapoolte karakteristikud (valmisolek õppida ja õpetada, kultuuriline sarnasus, erinevad pädevused, suurus, käive ja tööstuses olnud aeg)	Suhte tüüp (unikaalne toode, usaldusväärne suhte, personaalsed sidemed)	Asetleidnud õppimine (JAH/EI, täpsustus)
Saakond	Sotsiaalne ja institutsionaalne, nõrk ja mitteformaalne	Homogeenne ja normidel tuginev, seotud personaalseste suhetega	-	Kultuuriline sarnasus- sõjaline koostöö ja sellest tulenev suurem usaldus kandus üle ärisuhtesse	Usaldusväärne suhe, personaalne seotus	JAH , kuidas saada litsents välisriigi lipu all sõitmiseks,
ICoC	Inst., formaalne	Üksluine, ainult laevakäsitsejad	-	Valmisolek õppida, kult. erinevad ja sarnased, erinevad pädevused, erinev käive ja tööstuses olnud aeg	Puudub kõik, pealesurumud suhte mis midagi ei anna	Ei
Laevakapten I, meeskond	Äri, formaalne	Lepingu suhte , mis tugineb normatiividel ja sanktsioonidel	Klient- teenusepakkuja	Valmisolek õppida- õpetada.	Meeskonnaliikmete hea personaalne suhte laevameeskonnaga soodustab õppimist mõlemapoolset, pikl suhte	JAH , odavtööjõu madal distsipliin, ROE rikkumised, laevade omapärad
Laeva- kompanii 3	Äri, formaalne	Laevakompanii suhtevõrgustik on võõras ja kaugel, puudub otsene kontakt	Klient- teenusepakkuja	Suund pikemale suhtele, suur ettevõte	Arusaamatu töökorraldus	Ei, Ida-Euroopa maine raskendab.
Partner 4	Äri, formaalne- mitteformaalne	Homogeenne võrgustik ja multipleksus väljendub mitte fundamentaalselt vaid konkreetsel hetkel konkreetses ruumis	Kooperaents	Väike firma, arusaamine vastastikutest sõltuvusest, sama valdkonnas olnud aeg, Euroopast ja ärikultuuriliselt lähedastest riigist	Tekis personaalne suhtlemine peale esimest ärisuhet, mis seejärel tugevdas suhet ja suurendas usaldust	JAH , kuidas omavalhel ressursse vahetada ja seejäbi tegevuskulusid alla viia, kuidas võib pankrotistuda
Konkurent 2	Äri, mitteformaalne	Homogeenne ja multipleksne võrgustik	Konkurents	Suur firma kes on üsna sõltumatu konkurentide ressursidest, domineerival positsioonil võrgustikus	JAH , meeskonnaliikmed kes teevad tööd ka nende all	JAH , kulude kokkuhoid, relvade ja meeskonna hoiustamine neutraalvetes, juhtimisvead, suhtlemisvead sadamarikidega, vale probleemilahendus

SUMMARY

IMPROVING BUSINESS NETWORK LEARNING IN PRIVATE MARITIME SECURITY COMPANY ABURGUS OÜ

Rainek Kuura

The international business environment is competitive and fast-changing, and dealing with these factors is one of the key tasks for many small companies. To adapt to new markets and conditions, companies have to learn and therefore react to the changes of the environment. A security company offering maritime security in pirate-inhabited waters can't afford mistakes, and action must be taken quickly but not rushed. Decisions must be made consciously and the actions must prevent changes in the environment. Pirates are not the only opponents – steep competition and a difficult environment are also factors that must be dealt with. A business network in a company offers a good opportunity to learn from others and avoid mistakes, which is an even more important source of learning when functioning in a distant and complicated market.

To study the process of learning from a business network, firstly the terminology needs to be defined, because when working with literature in English, three main types of network come up in the context of company networks: business network, social network, and institutional network. (Kock, Coviello 2010; Håkansson, Snehota 1995; Chell, Baines 2000; Séror 1998). Known business network learning researchers Håkansson and Snehota call the connection of companies within the network a "business network". They also point out that the business relationships of companies are handled by people with different social roles, who communicate to each other on a personal level and are relatives, neighbours, or schoolmates (Håkansson, Snehota 1995: 15-21). A network connected on a personal level that extends beyond the relationships in the organisation and enforces the business relationships of companies has been called a social network by Kock and Coviello (2010: 46). In addition, in earlier research, an institutional network has been distinguished as the company communicating to the public sector on an official level (Séror 1998: 40).

Based on the different definitions of different types of networks and the goal of this thesis, the author finds it important to establish a more concrete definition for a business network. Because of the connection between the types of networks, a business network must mean a symbiosis of the three main networks, which connects a company's relationships from the business, social and institutional networks. The connecting part of the different networks is relationships, which tie the different types into one whole, a business network.

There have been various studies in the Estonian entrepreneurship landscape on both organisational learning as well as business networks, but so far learning from business networks has not been regarded from a small and medium-sized enterprise perspective. Recognising the importance of learning in an entrepreneurial sphere in an international environment, we reach the first side of the actuality of the topic – a business network as a learning opportunity for small Estonian enterprises in an international network.

On the other hand the topic is important due to the exoticism of this area of empirical research, maritime security service in pirate-infested waters. International security services and security solutions from a wider perspective are definitely an important area, in which the representation of businesses based on Estonian capital is very low at the moment. Thirdly, Aburgus OÜ is an exporting company, and exports are what need to be developed to grow the Estonian economy. According to the "Estonian Entrepreneurship Growth Strategy 2014-2020" by the Ministry of Economic Affairs and Communications, increasing production in exports is one of the sub-goals in the growth strategy (Ministry of Economic Affairs and Communications 2013).

The goal of this thesis is to determine suggestions for Aburgus OÜ to improve learning from the company's business network. To reach this goal, the following research tasks must be accomplished:

1. find out the theoretical nature of the business network;
2. give an overview of the organisation's learning process and levels of learning;
3. give an overview of the organisation's ways of learning from the business network and discover the factors that improve and obstruct learning from the business network;
4. give an overview of the maritime security service area and Aburgus OÜ as an organisation;

5. work out a method to research the process of learning from the business network in Aburgus OÜ;
6. find out the learning capacity of Aburgus OÜ;
7. map the business network of Aburgus OÜ as an organisation;
8. find out the factors that improve and obstruct learning from the business network for Aburgus OÜ;
9. establish suggestions for Aburgus OÜ in order to increase opportunities for learning from the company's business network.

The results of a longitudinal case study validate that double-loop learning, defined by Argyris and Schön (Argyris, Schön 1978: 17-29, Tosey *et al.* 2012), assures the company's adaption to reach the existing goals. But to assure that the company sets and reaches new goals, core values and mind-set have to be changed – deuterio-loop learning must occur. This is the only way the company can put into practice business opportunities and innovation that demand the changing of core values.

The results of the study revealed the factors that improve and restrict the studying of different types of networks and their relationships. The research complemented the approach of the context of the relationship as a factor affecting the ability to learn from a business network by Håkansson and Snehota (1995). The results showed that the service provider's (Aburgus OÜ) ability to learn from client relationships depends largely on ties with the client's other business networks and their parties in addition to communicating to other service providers.

The research proved the statement made by earlier authors that, through weak social ties, the business can access innovative and novel information and resources (Putnam 2000: 93-97; Coleman 1988: 104; Chell, Baines 2000: 202; Liebskind *et al.* 1996: 431). The results of the research revealed that in all types of business networks, weak personal relationships strengthened formal relationships, helping the business to learn about the formation of new relationships and more successful cooperation.

The final result of the research was that Aburgus OÜ has a wide and effective business network that supports the company's learning need to put present and future missions into practice. For Discontinuous Innovation in this area, according to the approach by

Birkinshaw, Bessant and Delbridge (2007: 81), the company has to define goals for learning and further development of the business network. Therefore, four main suggestions were established for the company to improve the process of learning from the business network:

(1) renew the marketing strategy for Aburgus OÜ, and base it on the positive results of this research: maintain the target group focus of main clients in countries with similar cultures, concentrate on clients with characteristics of a learning organisation when creating new client relationships, and maintain good external communication and absorptive capability with the clients of Aburgus OÜ.

(2) Develop the company's business network based on the need to combine external and internal resources. When expanding relationships with competitors, utilize factors that improve learning: meeting of goals, mutual dependency on resources, the length of the relationship and social ties and, when possible, prefer the competitor in a strong network position to a weak one. With the goal of utilizing resources, include agents and clients into the same business network.

(3) Develop the organisation's learning abilities to reach the deuterio-loop learning level through the exploitation of the improvement factors for learning identified in this study: use the business network to find business opportunities, apply the acquired knowledge and skills to other relationships and markets, and continue with workforce migration. To reach the deuterio-loop learning level and undergo faster adaptation in the environment, I recommend applying the John Boyd OODA Loop (McIntosh 2011) theory and deuterio-loop learning philosophy (Argyris, Schön 1978: 17-29, Tosey *et al.* 2012) at the same time in the management of the company (see figure 3 page 26).

(4) Invest in increasing the company's everyday communication and exploit the positive factors identified in this study: connect the institutional home network with the clients and flag countries' business networks, expand the informal relationships and partner relationships of the institutional network to objects or subjects of interest, and increase communication with clients and competitors with similar culture and values.

When developing learning from the business network, possible threats have to be taken into account; therefore, two suggestions to avoid threats were compiled: (1) evaluate the relationships in the business network and “let go” of old relationships and (2) establish measures for information security.

In the opinion of the author, in the case of this thesis, there is a limitation of the research method used for the detailed analysis of the process of learning from a business network only in the case of Aburgus OÜ, since the method takes into account the business network, goals, and previous activity of this specific company. After improving the research method and theoretical basis considering the characteristics of another company, the method of evaluating the ability to learn from the business network is usable for improving the ability to learn from the business network in the case of other companies.

In this thesis, the author researched a company's ability to learn from the business network based on the relational approach. In the research, the business network was not observed through a structural and cultural approach, which would allow for a more holistic overview of the entire business network (Todeva 2006: 205). A study involving several parties in the network is not possible to conduct in this area due to limited access to data; therefore, the author recommends that future researchers of business network learning conduct their research in a more suitable environment with the goal of discovering additional factors affecting learning based on all dynamics (relationships, structure and culture) of the business network.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Raine Kuura

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Suhtevõrgustikust õppimise parendamine laevakaitseteenust osutavas ettevõttes Aburgus OÜ“, mille juhendaja on vanemteadur Tiia Vissak;
 - 1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus **13.01.2015**